UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DIRIGIDOS A LA FORMACIÓN TÉCNICA PARA EL TRABAJO

Realizado por:

Barreto Linares, Pedro Ignacio
Castro Liscano, Daniela Nazareth

Profesor guía:
Brandt Anfruns, Carlos Henrique

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DIRIGIDOS A LA FORMACIÓN TÉCNICA PARA EL TRABAJO DE CIUDADANOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

Tesistas:

Pedro Barreto
Daniela Castro

Tutor:

Carlos Brandt

Caracas, septiembre de 2015

A mis padres, Ana María y Pedro Antonio quienes han sido mi motor de arranque en cada uno de los proyectos que me propongo y mis guías en cada uno de los pasos de mi camino, que además me han dado la educación y el ejemplo para lograr alcanzar todas mis metas, a ustedes va dedicado este esfuerzo.

A mi hermana María Del Mar, quien es mi modelo a seguir y es ejemplo de lucha y esfuerzo, a ti va dedicado este logro.

A mi sobrina Sofía, quien es la alegría de mi familia y la bendición más grande que Dios nos ha dado.

A mis hermanos Gladys y Jesús, que junto a mis sobrinos son pieza fundamental en mi vida.

A la Asociación Venezolana Americana de la Amistad (AVAA), quienes fueron como una familia para mi durante mi recorrido por la universidad.

A Daniela Nazareth, quien ha sido mi compañera de camino en esta aventura que hoy vemos materializada.

Pedro Barreto

A mis padres, pilares fundamentales de mi vida, quienes han depositado una absoluta confianza en mí, y me han brindado su paciencia y comprensión en todo momento, a ustedes va dedicado este logro.

A mis sobrinos, Andrea, Enzo e Isabella, que son mi fuente de inspiración para querer seguir superándome cada día, los amo.

A mi tía Ángela y a mi hermana Duberlys que siempre han estado ahí brindando su apoyo incondicional, siendo ejemplo de perseverancia y superación.

A los que por decisión forman parte de mi familia, a David, quien me motiva a ser mejor persona con su infinito amor y su confianza en mí; y a Johannet, mi hermana escogida, quien ha sido mi compañera incondicional en todo momento, agradezco a Dios por tenerlos.

A Pedro, mi amigo, confidente y compañero de tesis, quien me ha acompañado y apoyado durante mi formación profesional.

A todos ustedes, muchas gracias.

Daniela Castro

Agradecimientos

A **Dios** por obsequiarnos la vida y a **nuestros padres**, por ser nuestros primeros maestros, quienes nos han enseñado a ser perseverantes, constantes y cada vez más humildes.

A la **Universidad Católica Andrés Bello**, ser parte de esta comunidad ha sido una experiencia maravillosa que nos ha permitido conocer muchas de nuestras capacidades y plantearnos nuevas metas, sin duda ser ucabistas es un gran orgullo.

A nuestro tutor **Carlos Brandt**, agradecemos por la disposición y apoyo que nos brindó durante la realización de esta investigación.

A nuestra aliada de Venezuela Competitiva **Dunia De Barnola**, que nos asesoró en el momento que más lo necesitábamos.

Y finalmente, agradecemos a las **organizaciones** y a sus **beneficiarios** que fueron objeto de estudio para la elaboración de nuestro proyecto, en las cuales siempre fuimos bien recibidos y donde se nos permitió obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados, gracias a ustedes esta investigación hoy se materializa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN…… 9
INTRODUCCIÓN……. 10
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……. 13
Objetivos de la Investigación…… 21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO…… 22
Antecedentes del Estudio…….. 22
Situación Laboral en América Latina y Venezuela……... 24
Emprendimiento Social……. 28
Programas de formación técnica para el trabajo……... 29
Factores de éxito para el emprendimiento……. 31
Bases legales…….. 34
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL……. 37
CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO…… 41
Diseño y tipo de investigación…….. 41
Unidad de análisis, población y muestra……... 42
Variables: definición conceptual y operacional…… 44
Técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de datos…… 48
Validez del instrumento…… 48
Factibilidad del estudio de investigación…….. 49
Consideraciones éticas…….. 50
CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS…….. 51
Caso de estudio: Asociación Civil Trabajo y Persona…….. 51
Caso de estudio: SUPERATEC A.C.…… 57
Caso de estudio: Asociación Civil Opción Venezuela…….. 63
Caso de estudio: Buena Voluntad Asociación Civil…...…….. 69
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…….. 83
Conclusiones…….. 83
Recomendaciones……..... 85

LISTA DE REFERENCIAS……. 87
ANEXOS…… 93

INDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Instituciones, programas y organizaciones más relevantes en el ecosistema de emprendimiento en el Área Metropolitana de Caracas.	43
2	Operacionalización de la variable Factores de éxito de programas de emprendimientos sociales (Emprendedores)	46
3	Operacionalización de la variable Factores de éxito de programas de emprendimientos sociales (Beneficiarios)	47
4	Matriz DOFA de Trabajo y Persona	57
5	Matriz DOFA SUPERATEC A.C.	63
6	Matriz DOFA de Opción Venezuela	68
7	Matriz DOFA de Buena Voluntad Asociación Civil	75
8	Resumen de las dimensiones capital Humano Emprendedor y condiciones sociales de las organizaciones estudiadas	76
9	Resumen de las dimensiones Educación para el emprendimiento y condiciones de la demanda de las organizaciones	77
10	Resumen de las dimensiones Estructura organizativa y capital social de las organizaciones estudiadas	78
11	Resumen de las dimensiones financiamiento, políticas/regulaciones y cultura de las organizaciones estudiadas	79

RESUMEN

La crisis actual de empleo en Venezuela supone nuevos desafíos en cuanto a la capacitación de la población y su inserción laboral, que impulsen la formación productiva del talento humano nacional. Lo anterior hace necesario que se realice una evaluación de las organizaciones encargadas de la formación técnica para el trabajo, que cuentan con cierta trayectoria en el país, en atención a esto el presente estudio tiene por objeto describir los factores de éxito de algunas de estas instituciones.

La metodología escogida para el estudio, se basa en un diseño de campo de nivel descriptivo, dado que pretende identificar las fortalezas y debilidades de aquellas organizaciones sociales encargadas de capacitar a poblaciones vulnerables y facilitar su inserción al campo laboral.

Para la escogencia de la muestra a estudiar, se consideraron aquellas organizaciones que promueven la superación de la pobreza a través de la formación técnica para el trabajo o el emprendimiento y que además son reconocidas como organizaciones exitosas en su ámbito de acción. De esta forma se decidió trabajar con las siguientes organizaciones: SUPERATEC A.C., Asociación civil Trabajo y Persona, Buena Voluntad Asociación Civil y Asociación Civil Opción Venezuela.

El principal aporte de este estudio, es la recopilación de aquellos factores que pueden representar una oportunidad o ventaja para aquellos emprendimientos sociales que estén dirigidos a la formación técnica en el ámbito laboral. La investigación aspira contribuir al desarrollo de nuevas iniciativas sociales, de manera tal que las mismas sean capaces de lograr un mayor impacto que contribuya con el bienestar social y económico de la nación.

Palabras clave: Emprendimiento social, formación técnica, inserción laboral, factores de éxito.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la distribución demográfica de Venezuela está compuesta por al menos 14 millones de personas en edad activa para trabajar, y varios autores destacan que el país atraviesa por una coyuntura de bono demográfico; lo que supone que esta porción de población activa para trabajar es mayor en comparación a la población inactiva del país.

La idea anterior sobre el bono demográfico ha sido vista como una posible solución ante la decadente situación laboral venezolana, sin embargo, dicha oportunidad puede convertirse en una desventaja, debido a la existencia de grupos vulnerables como jóvenes y mujeres al momento de su inserción al mercado laboral, esto acompañado de la inexistencia de programas de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades de estos grupos.

De acuerdo a datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, cerca del 40% de la Población Económicamente Activa (PEA) se encuentra trabajando de manera informal o en precarias condiciones y con poca o inexistente seguridad laboral. De esta situación surge la necesidad de buscar alternativas capaces de impulsar el desarrollo del talento humano nacional, garantizando la inclusión de los ciudadanos a una economía formal y productiva que se traduzca en una sociedad próspera y estable, para poder darle una solución a una parte al actual déficit económico y social.

En tal sentido, las organizaciones dedicadas a la formación técnica para el trabajo se presentan como una posible solución ante la crisis de empleo por la cual transita Venezuela, dado que dichos programas buscan la capacitación técnica adecuada de poblaciones vulnerables, tales como mujeres, jóvenes y personas con discapacidad, que en su mayoría no alcanzan estudios superiores universitarios, logrando que los mismos sean capaces de obtener los conocimientos y las herramientas necesarias para formarse en un campo de su interés y posteriormente insertarse en el mercado laboral.

El objetivo de la presente investigación es describir cuáles han sido los factores críticos de éxito de la muestra de organizaciones dirigidas a la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas. Las cuales comenzaron como emprendimientos sociales y actualmente son consideradas exitosas por las labores y su impacto con determinados segmentos de la población. La investigación tiene como finalidad identificar alternativas, posibilidades de crecimiento y factores externos influyentes, que se traduzcan en un aporte para próximas iniciativas sociales con la idea de fomentar la formación técnica en el país.

Visto de esta forma, el presente trabajo está orientado a destacar el desempeño de aquellos emprendimientos dirigidos a la formación técnica para el trabajo, a través de distintos objetivos que serán cumplidos con base en la información recolectada por medio de entrevistas semiestructuradas realizadas a los representantes y beneficiarios de las distintas organizaciones que pertenecen a la muestra.

El informe lo conforman varios capítulos, los cuales son descritos a continuación.

Capítulo I, contiene el planteamiento del problema y la descripción de los objetivos del estudio. En este capítulo se esbozan cuáles son las razones que motivaron la realización de esta investigación, desarrollando la explicación de la problemática laboral y mostrando de qué manera el emprendimiento social y específicamente, los programas dirigidos hacia la formación técnica, representan una alternativa ante la crisis laboral que atraviesa Venezuela.

Capítulo II, desarrolla el marco teórico, en el cual se exponen los antecedentes que sirvieron de base a la presente investigación. Además, se presenta una definición clara y específica de aquellos conceptos y variables que son relevantes para la temática del estudio. De igual manera, se resaltan las bases que sustentan legalmente la importancia de la investigación a realizar y establecen la manera en la cual se desarrollan los emprendimientos sociales en el país.

Capítulo III, comprende el marco referencial, en el cual se describen las organizaciones pertenecientes a la muestra y su dinámica con el entorno.

Capítulo IV, contiene el marco metodológico. En este apartado se describe el tipo de investigación a realizar, explicando detalladamente de qué manera se realizó la recolección de data y los procedimientos empleados para el análisis de la misma. En este capítulo también se presentan las variables del estudio y la operacionalización de las mismas.

Capítulo V, abarca el análisis de la data obtenida mediante el análisis individual de cada organización y contiene la comparación de dichos resultados.

Capítulo VI, presenta las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la tasa mundial de desempleo es de 6,0% de la fuerza laboral, y se estima que el número de desempleados para el año 2013 fue de aproximadamente 201,8 millones de personas, mostrando un aumento de 4,9 millones con respecto al año anterior, esto según datos extraídos de las Tendencias Mundiales de Empleo de la Organización Internacional del Trabajo, (2014a).

Uno de los efectos de la falta de empleo es la economía informal, lo que con frecuencia implica condiciones laborales inadecuadas, "…más de la mitad de los trabajadores de los países en desarrollo, es decir, cerca de 1.500 millones de personas, se encuentran en situación laboral vulnerable" (OIT, 2014b); esto significa que dichos trabajadores informales tienen menos posibilidades que los trabajadores asalariados de acceder a modalidades de trabajo formal, contar con protección social y/o tener ingresos regulares. Estas personas tienden a encontrarse atrapadas en un círculo vicioso de ocupaciones de baja productividad, bajas remuneraciones y capacidad limitada para invertir en la salud y la educación de sus familias, lo que a su vez perjudica el desarrollo general y las perspectivas de crecimiento de sus naciones.

Desde una perspectiva regional, la Organización Internacional del Trabajo (2013) destaca que en el caso de América Latina y el Caribe, la tasa de desempleo urbano volvió a alcanzar mínimos históricos. Estima que para finales de año, la tasa de desempleo se posicionará en 6,3%, y resalta que dicho dato es una buena noticia para una región que hace una década tenía una tasa de desempleo de dos dígitos. (11,1% en 2003). No obstante, resalta la importancia de considerar la disminución del desempleo como un desafío para la mejora de la calidad de los empleos en la región, por lo que hace énfasis en la necesidad de lograr un crecimiento sostenido para la generación de más y mejores empleos.

En cuanto a la situación nacional, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE, 2014), Venezuela posee una tasa de desempleo de 7,9%; a pesar de esto, la dinámica del mercado laboral venezolano ha estado marcada por las constantes transformaciones en los ámbitos político, económico y social que ha tenido que afrontar el país durante los últimos años, y que han desembocado en una constante conflictividad y tensión por parte de cada uno de los actores del proceso productivo.

De igual forma, el Instituto Nacional de Estadística[1]destaca que la fuerza de trabajo, mejor conocida como Población Económicamente Activa (PEA), representa el 64,6% de la población; es decir, alrededor de 14.225.002 de venezolanos mayores de 15 años están en la capacidad de ejercer actividades laborales en el país. El 92,1% de la población económicamente activa se encuentra ejerciendo algún tipo de actividad laboral en el país, ya sea con o sin remuneración; sin embargo, un dato interesante es el hecho de que el 37,9% de esta población ocupada ejerce labores en el sector informal, cosa que hace que estas personas estén exentas a ciertos beneficios que le corresponden por ley.

Uno de los problemas y desafíos más grandes para el mercado laboral venezolano es la economía informal, este fenómeno es preocupante dado que indica que buena parte de los venezolanos no cuentan con un empleo formal que cumpla las condiciones de "Empleo decente"[2] establecidas por la Organización Internacional del Trabajo. Ante esto es sabido que "…al menos un 11% de la población de ocupados se encuentra en situación de subempleo" (Zuñiga, 2011, p.3), es decir una condición donde la persona se encuentra empleada pero no cuenta con la condiciones mínimas requeridas al estar en una relación de dependencia (inseguridad laboral).

---

[1] Informe Trimestral del Instituto Nacional de Estadística, disponible en: http://www.ine.gov.ve/documentos/Social/FuerzadeTrabajo/pdf/Trimestral201402.pdf

[2] Empleo Decente para la Organización Internacional del trabajo: Garantizar los derechos de los trabajadores – para lograr el reconocimiento y el respeto de los derechos de los trabajadores. Disponible en: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm

Asimismo, Zuñiga (2011) destaca que aunado al problema de informalidad se suma el descuido del Estado hacia la generación de políticas para mejorar el segmento del empleo juvenil y las condiciones irregulares de poblaciones vulnerables al momento de acceder al mercado laboral; un indicador de esto se ve representado en el 16% de la población juvenil entre 15 a 24 años que se encuentra desempleada, factor de alerta que debe ser considerado por cualquier nación que quiera mejorar su desarrollo tanto económico como social.

En el estudio de "Condiciones de Vida del venezolano", se destaca que este panorama de crisis económica y laboral que enfrenta Venezuela, obliga a los hacedores de políticas públicas a diseñar estrategias que atiendan a grupos en condiciones de vulnerabilidad con foco en la formación técnica (Zúñiga, 2014).

A pesar del panorama sobre la realidad laboral venezolana, es válido destacar que Venezuela es una de las naciones con mayor tasa de emprendimiento de acuerdo al Monitor de Emprendimiento Global conocido por sus siglas en inglés como (GEM), este estudio es la herramienta por excelencia utilizada para la investigación del emprendimiento, y en Venezuela fue llevada a cabo por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) hasta el año 2012.

De acuerdo al Monitor Global de Emprendimiento (2012) al menos 15,4% de la población adulta venezolana realiza alguna actividad asociada a generar nuevas iniciativas productivas consideradas como emprendimientos; de 55 países donde fue realizado el estudio en 2012, Venezuela se ubicó en la duodécima posición de países con elevado porcentaje de emprendimiento; a pesar de este resultado, solo el 1,54% de los entrevistados del estudio declaró tener una empresa establecida con más de 3,5 años y medio de operaciones, los entrevistados destacaron que esto se debía a la falta de preparación y acompañamiento durante el desarrollo de la idea.

El informe del Monitor Global de Emprendimiento indica, que los emprendedores por oportunidad[3] ocupan el 10,78% de los emprendedores del país, en comparación a los emprendedores por necesidad[4] que ocupan el 4,4% de la población emprendedora, sin embargo el porcentaje de estos emprendedores va en aumento en comparación al estudio del GEM del 2010, donde esta cifra era del 2,07%, lo que indica que los emprendedores están entrado al mercado competitivo sin realmente cumplir el parámetro del perfil emprendedor.

La apreciación del éxito de los emprendedores en Venezuela es buena, según lo medido por Monitor Global de Emprendimiento (GEM) y queda demostrado a través de sus indicadores, ya que el 73,1% de los encuestados consideran que los emprendedores exitosos son altamente respetados por la sociedad, es decir un porcentaje elevado de la población considera que si se llega a tener éxito en la actividad emprendedora el futuro de sus fundadores será positivo, sin embargo, se debe recordar que solo un porcentaje muy pequeño de la población emprendedora venezolana logra obtener el éxito esperado.

Como fue expuesto anteriormente, la crisis de empleabilidad en el país obliga a pensar en respuestas concretas, por lo que el emprendimiento y la formación técnica para los grupos vulnerables ante el empleo, surgen como caminos ideales para salir de la crisis laboral en que se encuentra la nación.

En este orden de ideas, el Monitor Global de Emprendimiento (2012) establece cuáles son las principales dificultades de los emprendedores venezolanos en general, entre las cuales se encuentran: débil protección jurídica sobre la propiedad intelectual, limitada formación empresarial, dificultad para la formalización de los negocios, amenazas externas contra la propiedad privada, difícil acceso a fuentes de financiamiento, regulaciones laborales e impositivas, y escasa transferencia tecnológica entre institutos y universidades; a pesar de que

---

[3] Los emprendedores por oportunidad de acuerdo a la terminología utilizada por el Monitor Global de Emprendimiento (2012) son aquellos que ubican de manera oportuna necesidades y oportunidades que pueden ser convertidas en posibles nichos de negocios.

[4] Los emprendedores por necesidad de acuerdo a la terminología utilizada por el Monitor Global de Emprendimiento (2012) son aquellos que comienzan una actividad de emprendimiento en consecuencia de las condiciones económicas que se le presentan durante un momento determinado de tiempo.

estos problemas afectan en general a los emprendedores, la mayoría de ellos pueden estar enfrentados a mayores complicaciones por la poca preparación profesional que implica sortear con dichos retos empresariales dentro de Venezuela.

La situación crítica de empleabilidad del país, en conjunto a la precaria situación de los emprendimientos venezolanos, ha obligado a la sociedad civil a crear organizaciones donde se puedan tratar temas de inserción laboral y emprendimiento para grupos vulnerables, es por ello que se ha creado un subsistema de emprendimientos sociales dirigidos a la formación técnica para el trabajo.

Los programas de formación técnica son definidos como "…toda acción o programa público o privado diseñado para la capacitación en oficios y técnicas que proporcionen e incrementen los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales que son necesarias para el desempeño de labores productivas…" (Pérez, 2011, p. 12). En otras palabras es un conjunto de actividades que tienen como finalidad la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para emplearse en una determinada ocupación.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013) resalta que la creación de centros de formación orientados a una especialización sectorial (vinculada a la realidad productiva de los territorios donde se localizan), ha sido una innovación importante en materia de adecuación institucional en los países que componen dicha organización.

Dentro de este orden de ideas, el informe de la CEPAL (2013) expone que los programas de formación técnica representan un conjunto de estrategias que permiten una aproximación más integral a las poblaciones vulnerables en materia de empleo. Igualmente estas estrategias incrementan la pertinencia en tres dimensiones: la realidad productiva y del mercado de trabajo; las necesidades, características y contextos de los diferentes grupos de la sociedad, y los objetivos de desarrollo que las sociedades se proponen.

La formación para el empleo es una herramienta clave para el logro de objetivos económicos y sociales, es por ello que actualmente Venezuela cuenta con diversos programas,

tanto públicos como privados, dirigidos a la capacitación y el desarrollo del talento humano nacional. Actualmente "…los esfuerzos de la creación de este tipo de programas han estado especialmente realizados por el sector privado del país…" (Matos y Este, 2012, p. 23), donde se han creado iniciativas como SUPERATEC, Opción Venezuela, Asociación Civil Trabajo y Persona, Buena Voluntad Asociación Civil, entre otras.

Los autores Matos y Este (2012), en su artículo sobre la formación técnica en Venezuela, destacan que a pesar de la existencia de este tipo de programas, es necesario evaluar las acciones que se llevan a cabo y mejorar su ámbito de alcance para obtener mejores resultados dentro de los mismos; además los autores reseñan que estos emprendimientos sociales son una mecanismo ideal para combatir situaciones como el desempleo juvenil, cuya tasa triplica la del desempleo general en el país.

En tal sentido, la creación de iniciativas dirigidas hacia la formación para el trabajo, son una alternativa para potenciar las fuerzas productivas del país. Es menester resaltar que estas iniciativas representan una innovación en cuanto al sistema tradicional de capacitación, para el aprovechamiento de las capacidades productivas de los ciudadanos. Estos emprendimientos sociales facilitan el acceso laboral de calidad a través de la formación especializada y apoyo activo en la búsqueda de empleos, algunos de ellos permiten desarrollar los posibles emprendimientos que están surgiendo en el país.

Otro concepto que debemos tomar en cuenta es el del emprendimiento social, que según la OIT (2014c) se asigna a las empresas y organizaciones que tengan la característica específica de producir bienes, servicios y conocimientos, persiguiendo objetivos sociales y económicos, y promoviendo la solidaridad.

Es de gran importancia resaltar que el emprendimiento social no persigue al lucro como único objetivo, sino que en igual, mayor o menor medida persigue un fin social; hecho que distingue al emprendimiento social del emprendimiento económico. Según Pastore (2006) "…el emprendimiento social da inicio a un nuevo paradigma que implica pensar en el servicio por sobre el ánimo de lucro, la primacía de las personas por sobre el capital, los procesos de

decisión democráticos y el trabajo solidario"; lo que permitirá la construcción de una economía que favorezca al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Interpretando los supuestos anteriores, la creación de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo puede ser una respuesta a la crisis de empleo que atraviesa el país en la actualidad; sin embargo, si bien son muchos los individuos que se han aventurado a iniciar sus proyectos de emprendimiento social, no todos han conseguido los frutos esperados y no todos han logrado mantener el éxito a largo plazo (Curto, 2012), por lo que se enfatiza la relevancia de analizar aquellos factores que potencialmente pueden influir sobre las iniciativas de este tipo.

Considerando las referencias anteriores, en la presente investigación se busca describir cuáles son los factores críticos de éxito de esas organizaciones dedicadas a la formación técnica para el trabajo o emprendimiento, y que hayan superado los 3,5 años de fundadas como emprendimientos sociales.

Dado los objetivos de la investigación, se destaca la investigación de Kantis, Federico e Ibarra (2014), la cual describe las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en América Latina, de las cuales dependerá el éxito o fracaso de las iniciativas. Estos investigadores establecen como objetivo general aportar una herramienta que permita identificar las principales fortalezas y debilidades de los emprendimientos en América Latina, por medio del estudio de algunos casos que han tenido éxito o no dentro de la actividad emprendedora. Todo esto con base en diez dimensiones que reflejan los principales factores sociales, culturales, económicos y políticos que contribuyen a entender la situación en materia de emprendimiento.

En la investigación de Kantis, Federico e Ibarra (2014) los autores sostienen en sus conclusiones que el éxito de estos programas dependerá de diversos factores relacionados con el entorno y el manejo de la dinámica del emprendimiento en sí, además de ello establecen que es importante levantar información sobre las características de los emprendedores en cada uno

de los países, pues esto permite tener un contexto amplio de a qué y cómo se enfrentan los emprendedores a esta actividad de complejo desarrollo.

Dadas todas las condiciones anteriores, las cuales definen la importancia de los programas de formación técnica para el ámbito laboral de Venezuela y de la evaluación de los mismos, la pregunta que se desea responder es: **¿Cuáles son los factores críticos de éxito de los emprendimientos sociales dirigidos a la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas?**

La utilidad del presente estudio radica en la recolección de las buenas prácticas de emprendimientos sociales dirigidos a la formación técnica para el trabajo en el Área Metropolitana de Caracas, que cumplan con las características señaladas anteriormente en cuanto a que sean organizaciones con una sostenibilidad comprobada por su antigüedad y el manejo de las principales condiciones adversas del país.

Por otra parte, se espera recopilar experiencias de emprendimientos sociales, de forma que quede un primer registro de las iniciativas se están llevando a cabo y de los diversos programas que agrupan a los emprendedores mediante el ecosistema de emprendimiento que se ha tejido en el territorio nacional mediante iniciativas como Venezuela Competitiva, Programa Emprende del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA), ASHOKA, entre otras. Las iniciativas nombradas anteriormente estarían interesadas en este estudio en cuanto a los descubrimientos cualitativos de los factores de éxito que permitan a las mismas evaluar sus contenidos programáticos y que les permitan ir de la mano con lo que vive el emprendedor dentro del ambiente empresarial del país.

Finalmente se considera que esta investigación puede ser valiosa para la Universidad Católica Andrés Bello, dado que puede aportar información de interés para llevar a cabo la arista de emprendimiento del plan 20-20 de esta Casa de Estudios, siendo esta un marco de referencia para los emprendedores que prepara la universidad en sus diversos programas y que vinculan al estudiante o a la comunidad con el área del emprendimiento.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez planteado el problema de investigación y con el objeto de dar respuesta a la pregunta esbozada en el capítulo anterior, se formularon los objetivos de la investigación.

Objetivo General:

Describir los factores críticos de éxito de programas de emprendimiento social dirigidos a la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas.

Objetivos específicos:

.- Identificar factores de éxito que reportan directores y beneficiarios de programas de iniciativas sociales dirigidas hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas.

.- Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de diversas iniciáticas sociales dirigidas hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas.

.- Describir los factores diferenciadores que son clave de éxito para cada uno de los programas sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de los ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Buenas prácticas de las iniciativas dirigidas a la formación técnica

En este capítulo se expondrán investigaciones anteriores y bases teóricas que guardan algún tipo de relación con el tema de los factores de éxito de los emprendimientos sociales dirigidos a la formación técnico laboral u otras investigaciones sobre los mismos que sean capaces de brindar un conocimiento inicial del objeto de estudio.

El propósito del presente capítulo es delimitar la investigación realizada, buscando proporcionar claridad sobre los conceptos fundamentales para el estudio del tema, a través de la definición de nociones fundamentales como: emprendimiento social, programas de formación técnica, entre otros.

Antecedentes del estudio

Algunos antecedentes que son necesarios para la revisión de la investigación son aquellos relacionados con la situación del empleo en Venezuela, estudios relacionados a los factores de éxito de los emprendimientos sociales y estudios sobre formación técnica en Latinoamérica y Venezuela específicamente para conocer la situación actual de la misma.

Por las razones anteriores se destacan las investigaciones de Hurtado, D. (2011) y la investigación de Zúñiga (2011); las cuales se enfocan en explorar las características demográficas obtenidas en el Censo elaborado por el Instituto Nacional de Estadística para el 2001, mediante la encuestas por hogar, tomando en consideración conceptos importantes como el bono demográfico, educación y temas de primer empleo.

Ambas autoras, recomiendan realizar estudios a nivel cualitativo y cualitativo sobre el segmento de la población joven, la cual se dedica al autoempleo que representa el 21% de la población económicamente activa con edades comprendidas entre 15 a 24 años de edad, además de ello Zúñiga (2011) hace la consideración de que para este segmento es importante elaborar políticas públicas en materia de emprendimiento, debido a las posibilidades que pueden existir de desarrollar la economía nacional por medio de la inversión de estos negocios.

La investigación de Arbeláez (2011) se centra en el estudio descriptivo de los factores de éxito y fracaso del emprendimiento social con una población en situación de desplazamiento por la violencia en el Departamento de Caldas, Colombia; en la misma se identifican cuáles son los principales factores influyentes del emprendimiento social, con el fin de mejorar los aspectos necesarios del programa de generación de ingresos de la Presidencia de la República de Colombia. La autora categoriza los factores resultantes en una matriz DOFA que contiene los siguientes componentes:

- Fortalezas: atención a población vulnerable, Instituciones operadoras competentes y cooperación internacional.
- Debilidades: escasos operadores, poca cobertura y poca promoción y seguimiento.
- Oportunidades: altos índices de pobreza, altos índices de población en condición de desplazamiento y orientación a cumplir uno de los objetivos del milenio.
- Amenazas y riesgos: Pérdida de credibilidad del programa por parte de la comunidad, baja participación de los beneficiarios y aumento de la violencia y de otros problemas sociales.

En su investigación, además de identificar los mencionados factores, Arbeláez logra concluir que el ciclo del emprendimiento debe iniciar con la motivación y la generación de ideas, incluso si el emprendimiento es por necesidad, estas ideas pasan a una etapa de evaluación como una iniciativa de negocio y luego forman a ser parte de un plan de negocio donde se evalúa su factibilidad en el mercado.

Otro estudio que vale la pena destacar, entre los proyectos que han surgido buscando identificar y analizar las buenas prácticas llevadas a cabo en programas de emprendimiento social, se encuentra la investigación realizada por Sharir y Lerner (2006), el estudio se centran en emprendedores sociales que operan en Israel, y se basa en el análisis cualitativo de 33 empresas sociales establecidas en los años noventa. La investigación se realiza teniendo en cuenta cuatro dimensiones (el emprendedor, el entorno, la organización y el proceso), a través de las cuales los autores definieron ocho factores que, según concluyeron, ciertamente contribuyen al éxito de la organización, dichos factores son: la red social del emprendedor, su plena dedicación al proyecto, la aceptación por parte del público, la capacidad del producto/servicio de pasar las pruebas de mercado, la experiencia previa del emprendedor en el campo de la dirección, la cooperación a largo plazo, el presupuesto inicial y la composición del equipo.

Bases teóricas

Situación Laboral en América Latina y Venezuela

Delimitar el problema en un contexto regional es de gran utilidad, ya que es menester reconocer que la población de América Latina, especialmente los jóvenes, se han visto fuertemente perjudicados por la inestabilidad económica del continente. Según Fuenmayor y Gamboa (2002) América Latina es el reservorio más grande en cuanto a población en condiciones de desigualdad y exclusión, prevaleciendo dos escenarios que conforman una dualidad estructural: por un lado se encuentra la población que participa en los procesos socioeconómicos formales, tal es el caso de la clase media- baja y los obreros que tienen un salario garantizado, estabilidad y seguridad social correspondientes por un empleo típico; y por el otro lado el contingente de la población dedicada al empleo informal, que conforman el submundo de la miseria, la inseguridad laboral, el desempleo, este es el caso especialmente de los jóvenes, que no cuentan con una formación técnica y/o profesional de calidad.

Zúñiga (2011) resalta que en Venezuela hay más de 349 mil jóvenes en búsqueda de empleo que son especialmente vulnerables ante la situación laboral actual y hace énfasis en la importancia de considerar el contexto demográfico, económico, social y laboral del país para

entender la relevancia que tiene el estudio de las condiciones laborales de los jóvenes, la investigadora destaca otro grupo vulnerable como lo son las mujeres, y justifica que las políticas ideales de Estado deben garantizar empleos de calidad para estos grupos vulnerables a través de la formación educativa y técnica para el trabajo.

De acuerdo a la idea anterior Zúñiga (2011) establece que "…Venezuela se encuentra en medio de un contexto demográfico favorable, pues una situación de bono demográfico se traduce en un aumento del número de personas disponibles para trabajar", esto representa una oportunidad para la economía del país; sin embargo si esto no se acompaña de la promoción de los sectores económicos del país no se puede impulsar el crecimiento sostenido de la economía nacional.

El año de comienzo de este bono fue en 2003 y se estima que su duración será hasta el año 2045, sin embargo, si no se garantizan las condiciones necesarias para aprovechar el bono y para enfrentar el futuro escenario luego de la finalización del mismo, para el 2045 se tenderá a tener más población inactiva que población económicamente activa dentro del país, lo que se traduce en que el gasto de la Seguridad Social de las personas inactivas deberá ser asumido por la poca fuerza trabajadora para el momento.

El reto para los hacedores de las políticas públicas será el de generar oportunidades de empleo para los grupos vulnerables y reactivar los sectores económicos del país para que la productividad del mismo se transforme en beneficios para toda la población, que incluyan garantizar pensiones y salud a la población que pasa a ser inactiva a largo plazo.

A pesar de este contexto demográfico, Venezuela aún sigue azotada por diversos fenómenos como la informalidad, el subempleo y el desempleo elevado para los grupos vulnerables, que de acuerdo a Weller (2009) "…no tienen herramientas con las cuales aprovechar las oportunidades que permitan mejorar y mantener su condiciones de vida", en Venezuela los grupos más vulnerables son los jóvenes con edades entre 15 a 24 años y mujeres de cualquier edad, ambos con niveles educativos bajos. La tasa de desempleo juvenil

se ubica entre 15 y 19% que representa el doble de la tasa de empleo general y se estima en un 7% según el Instituto Nacional de Estadística.

De acuerdo con la investigación de Zúñiga (2011), en el caso de las mujeres la tasa de desempleo se ubica en al menos 8%, lo preocupante con respecto a este segmento poblacional es el hecho de la disparidad con respecto a la tasa de desempleo masculino, esto demuestra que hay ciertas condiciones para las mujeres, que deberían corregirse como la falta de formación técnica, la dedicación exclusiva a labores del hogar y la informalidad.

La crisis económica presente en Venezuela influye gravemente en la situación de los grupos vulnerables en materia de empleo. Según Zúñiga (2011) la pobreza genera un círculo vicioso, razón por la cual las personas provenientes de familias pobres se ven forzados a ingresar al mercado de trabajo de forma prematura, y por su bajo nivel educativo producto de la deserción escolar terminan engrosando las filas de la informalidad, la cual se ve representada en trabajos precarios en los cuales la relación laboral se caracteriza por baja remuneración con salarios inferiores al mínimo, prolongación de la jornada sin compensación alguna, inestabilidad y ningún tipo de protección social.

Aunado a lo anterior, el último indicador ofrecido por el Banco Central (BCV) sobre la inflación nacional fue de 64,8% para el mes de diciembre de 2014, lo que implica una fuerte pérdida de poder adquisitivo de los venezolanos, que genera la imposibilidad de que los salarios sean competitivos; por otro lado, dado este panorama, se encuentra la disminución del sector privado del país y la absorción de miles de trabajadores en el sector público, lo que repercute directamente en la productividad.

Dado el contexto económico y todo lo expuesto sobre la informalidad y grupos vulnerables, es difícil de hablar de una solución a corto plazo, pues más allá de la creación de políticas públicas es necesario responder a varios aspectos para abordar el ámbito laboral, aun así, la formación para el trabajo y el acceso a una educación de calidad representan, sin duda, respuestas a la crisis de empleo que atraviesa el país.

Llegado este punto es necesario mencionar las iniciativas desarrolladas hasta ahora por el ámbito público se pueden encontrar iniciativas como la Gran Misión Saber y Trabajo, que tiene entre sus objetivo combatir el desempleo y el subempleo de los sectores juveniles y las mujeres, sin embargo no se ha tenido mayor información sobre esta misión y sus resultados.

Por otro parte se encuentra la Ley del Régimen Prestacional de Empleo, donde se plantea el aumento de la nómina de las empresas en un 2,5% a través de la contratación de jóvenes, no obstante esto representa un reto y algunas veces una dificultad por la falta de capacitación técnica de estos jóvenes, pues sólo existe una iniciativa pública que procura la capacitación técnica de jóvenes, la misma es conocida como INCES (Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista) que ofrece a los jóvenes venezolanos especializarse en el área técnica empresarial ofreciendo dos fases de estudio entre teoría y práctica.

Dada la inactividad por parte del sector público y considerando que la formación para el empleo es una herramienta clave para el logro de objetivos económicos y sociales, actualmente en Venezuela varias instituciones privadas han tomado acciones en este ámbito, desarrollando programas dirigidos a la capacitación y el desarrollo del talento humano nacional, como lo son: SUPERATEC, A.C., Asociación Civil Opción Venezuela, Asociación Civil Trabajo y Persona, Buena Voluntad Asociación civil, todas ellas en función de mejorar la capacitación técnica para el trabajo o emprendimiento de poblaciones vulnerables ante el trabajo.

Emprendimiento social:

En la actualidad hay diversos conceptos y definiciones acerca del emprendimiento, para efectos de este estudio se considerará acción emprendedora como conjunto de actitudes y conductas que darían lugar a un perfil personal ligado a aspectos básicos como el manejo del riesgo, la creatividad, la capacidad de innovación, la autoconfianza y a un determinado tipo de acción. (Selamé, 1999, p. 3).

De acuerdo a Sánchez (2008) los emprendedores se pueden clasificar en dos categorías en emprendedores económicos o sociales. Los primeros están totalmente orientados hacia el

mercado comercial, mientras que los segundos se adhieren a conceptos ligados a la búsqueda del bien común.

Es importante destacar que "...las empresas sociales son asociaciones que se organizan con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales y económicos, que asumen distintas formas legales de acuerdo al país…" (Noya, 2008). La característica distintiva de esta organizaciones es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo al tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social, representando una de las facetas del desarrollo sostenible.

Es relevante mencionar que existen diversas definiciones de emprendimiento social, sin embargo, las mismas no son excluyentes ni absolutas. De acuerdo con Ramírez (2008) no existe una definición única y universal sobre emprendimiento social, ni tampoco existe un único tipo. Sin embargo, todo emprendimiento social incluye tres elementos claves: un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocios sostenible.

En el Monitor Global de Emprendimiento, Terjesen (2010) se expone las figuras que adquieren los emprendimientos social existentes, los cuales son:

- ONG Tradicional: Organización no gubernamental tradicional, con alto componente de metas sociales o ambientales, sin fines de lucro.

- Emprendimiento social sin fines de lucro: Organización con alto nivel de metas sociales o ambientales, sin fines de lucro y con elevada innovación en su configuración o entrega de productos o servicios.

- Emprendimiento social híbrido: Organización con alto nivel de metas sociales o ambientales, con una estrategia de ganancia integrada o complementaria con la misión.

- Emprendimiento social con fines de lucro: Organización con alto nivel, pero no exclusivo, de metas sociales o ambientales, con fines de lucro.

De acuerdo a la investigación de Ashoka y McKinsey&Company (2011), “los emprendimientos sociales inician con una percepción de una problemática social y buscan soluciones innovadoras para un público beneficiario o una comunidad” (p. 6), sin embargo, esta investigación sostiene que dichas iniciativas enfrentan diversos obstáculos para generar los primeros resultados sociales para su población objetivo, estas dificultades van desde el desarrollo de una metodología de impacto, el financiamiento, el equipo de trabajo hasta la institucionalización.

Dadas las condiciones anteriores la presente investigación busca presentar el cómo organizaciones sociales escogidas, dedicadas hacia la formación técnica para el trabajo abordaron los principales problemas y riesgos a los cuales se enfrentaron para que hoy sean conocidos y catalogados como exitosos en su ámbito de acción.

Programas de Emprendimiento social dirigidos hacia la formación técnica en el trabajo:

Sanchis (2010) sostiene que los emprendedores sociales constituyen una parte importante del proceso de creación de empleo y que los mismos son un factor estimulador del crecimiento, pues al desarrollar nuevas empresas generan mayor riqueza y bienestar a un país, por lo tanto los beneficios son aún mayores si dichas empresas contribuye con la inserción laboral de personas con necesidades sociales específicas y claras.

Por su parte, Arnold (2001) describe a la formación profesional como aquella acción destinada a descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria y en unión con diferentes formas de educación, buscando comprender individual y colectivamente como las mismas son capaces de influir sobre las condiciones de trabajo. De igual forma, resalta que la misma debe ser dirigida tanto a jóvenes como a adultos de todos los sectores y en diversas ramas económicas.

De esta manera, resulta claro que los programas de formación técnica para el trabajo forman parte del emprendimiento social, y son originados por la necesidad de actuar ante los

cambios que se presentan tanto en el ámbito laboral como en el tecnológico. Según la Organización de Estados Iberoamericanos (2009) "…los retos actuales constituidos por la globalización, la sociedad de la información y la innovación científico-tecnológica han cuestionado los fundamentos de los sistemas formativos tradicionales, obligándolos a reformarse y a redefinir sus objetivos, funciones e instrumentos de intervención." (p. 11).

En este sentido Cejas (2007) destaca que la formación profesional ha sido en los países latinoamericanos un proceso que influye en la formación general y específicas de los trabajadores, y que dichas condiciones son consideradas a la hora de fortalecer la productividad y la búsqueda de la competitividad. En consecuencia, las características de la actividad económica y las nuevas necesidades sociales ponen a la formación en un sitial de primer orden como factor movilizador de conocimientos y determinantes para contrarrestar las exigencias del mundo globalizado.

En el mes de abril del 2015, se sostuvo un encuentro entre organizaciones aliadas interesadas en discutir el tema de formación técnica para el trabajo en Venezuela, el encuentro tuvo como invitadas a las siguientes organizaciones: Banco Interamericano de Desarrollo, la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) y el Centro de Reflexión y Planificación Educativa (CERPE), conjunto con otras organizaciones aliadas encargadas de la formación técnica para el trabajo en el país. [5]

Los objetivos de esta reunión fueron, por un lado presentar y discutir visiones sobre la situación de formación técnica para el trabajo en el país tomando como referencias experiencias latinoamericanas, en segundo lugar se presentaron avances sobre la conceptualización de la formación técnica y se propuso diseñar un conjunto de propuestas que posibiliten la promoción de este tipo de formación en el país.

De acuerdo a lo expuesto en el simposio de formación técnica (2015), las dos grandes conclusiones de este encuentro fueron: destacar el deber del Estado y de las organizaciones

[5] Conclusiones del Simposio de Formación Técnica para el Trabajo del Foro CERPE, disponibles en: http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Actualidad%20Educativa/Formacion%20Tecnica/Conclusiones%20y%20RecomendacionesSimposio%20Formacion%20Tecnica%20(1)%20(1).pdf

aliadas en promover la formación técnica y los centros de capacitación laboral para la promoción de una cultura de valoración de trabajo productivo en el país, igualmente se concluyó que la destinación de recursos para las organizaciones dirigidas hacia la formación técnica para el trabajo es de vital importancia para que las mismas respondan de manera efectiva a las demandas de la Venezuela actual.

Una de las recomendaciones que surgió de este encuentro fue el hecho de elaborar un censo de las diferentes organizaciones que están promoviendo la educación técnica en el país, en el que se indique su situación actual. Tomando en cuenta este acuerdo y recomendación, nuestra investigación pretende ser una iniciativa para apoyar el cumplimiento de dicho objetivo.

***Factores de éxito de los emprendimientos*:**

Graña (2002) expone que hay factores que inciden en el éxito empresarial, y que dichos factores se presentan en tres dimensiones, las cuales son: el emprendedor, el entorno y los recursos; a su vez subdivide a las mismas de la siguiente manera:

Factores de éxito relacionado al emprendedor: Considerando que el emprendedor posee características (innatas o adquiridas) diferenciadoras que inciden en el éxito empresarial; entre dichos factores personales que permiten identificar, acumular y controlar recursos se encuentran:

Motivación: deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización.

Propensión al riesgo: en cuanto menor sea la aversión al riesgo por parte del emprendedor, mayores serán sus posibilidades de ser exitoso, ya que esto le permitirá afrontar las situaciones que se presentarán en un futuro en el emprendimiento.

Creatividad: según la creatividad es el estado de conciencia que permite generar una red de relaciones para identificar, plantear y resolver problemas de manera relevante y divergente.

Autoconfianza y capacidad de liderazgo: basados en la experiencia se traducen en mayores posibilidades de éxito en la implementación del emprendimiento.

Factores del entorno relacionados al éxito: resaltando la importancia del contexto en que se encuentre el emprendedor, ya que si el mismo es social, económica y empresarialmente favorable, las probabilidades de éxito del proyecto aumentarán. Por consiguiente en un contexto más desarrollado institucional y económicamente permitirá mayor éxito del proyecto, ya que existen en él mayores oportunidades ocasionadas por la dinámica del mercado, la variedad y amplitud de la capacidad que poseen los consumidores para la adquisición de bienes y servicios.

Factores de recursos relacionados al éxito: La disposición de recursos para adquirir activos es vital para la producción de bienes y servicios, por lo que la falta de acceso a los mismos limitará en gran medida el crecimiento de la empresa en su etapa de crecimiento y desarrollo. Dentro de los recursos Graña (2002) destaca:

Recursos financieros: Los recursos financieros son indispensables para la creación de cualquier empresa. El capital semilla, en su mayoría, viene dado por el capital propio del empresario y financiamiento externo, por lo que la facilidad de obtención del mismo influye en gran medida en el nacimiento de una empresa.

Capacidad de relacionarse: la red que posee un emprendedor en el contexto social facilita su relación con el entorno, permitiendo la formación de puentes sólidos que son claves al momento del nacimiento de la empresa.

Formación y antecedentes laborales: Son de gran relevancia para el emprendedor ya que en la mayoría de los casos, este tenderá a emprender en un sector de la economía que conoce.

De igual forma es relevante resaltar que en la investigación de Kantis, Federico e Ibarra (2014) los autores sostienen en sus conclusiones que el éxito de estos programas dependerá de diversos factores relacionados con el entorno y el manejo de la dinámica del emprendimiento

en sí, es por ello que se establecen diez dimensiones que se utilizaran en el estudio para las organizaciones seleccionadas como casos de éxito de emprendimiento social.

Capital Humano Emprendedor: Significa la capacidad del emprendedor de construir propuesta de valor para la sociedad.

Cultura: Son los valores y creencias que predominan en la sociedad acerca de la actividad emprendedora.

Condiciones Sociales: Son los niveles económicos de la población y la forma en que se estructura la sociedad.

Educación para el emprendimiento: los conocimientos existentes por parte del emprendedor o su equipo, que desarrollan el emprendimiento con respecto a la población a la cual va dirigido.

Condiciones de la demanda: Tamaño y dinamismo de la población objetivo que maneja el emprendimiento.

Estructura empresarial: El perfil de la organización en cuanto a capacidades, dimensiones y espacio de oportunidades para el emprendimiento.

Financiamiento: Conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a la actividad.

Capital Social: Construcción de puentes para tejer redes de contactos con otros actores claves para el emprendimiento.

Transferencias de Tecnología: Se refieren a la posibilidad de adquisición de tecnología para el desarrollo de los emprendimientos.

Políticas y regulaciones: Normas establecidas por los Gobiernos, que pueden resultar más o menos amigables para los emprendedores.

Los investigadores realizaron un análisis comparativo de cada una de estas dimensiones, tomando en cuenta casos de estudios y datos macroeconómicos de cada nación estudiada. En el caso de Venezuela, los autores destacaron que las condiciones o factores que más generan éxito en los emprendimientos venezolanos son el Capital Social y la Cultura, sin embargo, los factores que menos generan beneficios para el desarrollo del emprendimiento son las políticas y regulaciones combinadas con un débil financiamiento.

Bases Legales

El Estado venezolano en la búsqueda de establecer los pilares fundamentales de una educación profesional y técnica de los ciudadanos, ha establecido diversos principios dentro de la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT); en los artículos 299,300 y 312 de dicha ley; sin embargo dichas medidas no han sido lo suficientemente eficaces para la promoción y desarrollo de programas de formación técnica en el país, solo se mantiene la existencia del Instituto de Capacitación Socialista (INCES) y el otro gran grueso de programas para la formación técnica en el trabajo es llevado a cabo por organizaciones, asociaciones o fundaciones del sector privado.

El artículo 3 de la Constitución Bolivariana de Venezuela, establece los fines del Estado en cuanto a la promoción de la educación y el trabajo como pilares fundamentales para garantizar los derechos de las personas en una sociedad justa.

> **Artículo 3**. El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Es así como el artículo 299 de la LOTTT establece que, el Estado promoverá programas educativos para el adecuado ingreso de los ciudadanos al mercado de trabajo:

> **Artículo 299.** El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación.

El artículo 300 de la LOTTT establece la participación de todos los sectores de la sociedad en la búsqueda de la formación adecuada de los individuos al trabajo, promoviendo la educación.

> **Artículo 300.** Los jóvenes y las jóvenes tienen el derecho y el deber de ser sujetos activos del proceso de desarrollo nacional. El Estado, con la participación solidaria de la familia y la sociedad creará, oportunidades para estimular su tránsito productivo hacia la vida adulta y en particular para su educación e inclusión en el proceso social de trabajo como estudiante, aprendiz, pasante, becario o becaria, trabajador o trabajadora.

Finalmente el artículo 312 de la LOTTT, establece que es un derecho el brindar al trabajador formación técnica tanto de los procesos y equipos.

> **Artículo 312.** El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

Cada uno de estos artículos demuestran la importancia de la creación y promulgación de programas de emprendimiento social dirigidos a la formación para el trabajo, cuestión que soporte el desarrollo individual de los ciudadanos y a mayor escala fortalezca el desarrollo de la nación venezolana.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Iniciativas sociales dirigidas hacia la formación técnica para el trabajo

En el presente capítulo se describen cuatro asociaciones civiles que se dedican a capacitar técnicamente a ciudadanos para el trabajo en el Área Metropolitana de Caracas, con la finalidad de insertar a estos grupos vulnerables al sistema productivo bajo las premisas de inclusión social e igualdad de oportunidades. Dichas organizaciones superaron los 3,5 años de emprendimiento y actualmente son reconocidas como organizaciones exitosas.

Asociación Civil Trabajo y Persona

Trabajo y Persona es una Asociación civil sin fines de lucro fundada en el año 2009 por su actual Director General, el Ingeniero Alejandro Marius, bajo la premisa de recuperar el valor del trabajo y la dignidad de la sociedad venezolana, a través de formación técnica y humana.

De acuerdo a su portal web oficial, en Trabajo y Persona el trabajo es concebido como una necesidad humana que afecta a toda la persona y no sólo a algunas de sus facultades o dimensiones; es por esto que el trabajo se considera un lugar privilegiado donde la persona, a través de un movimiento creativo, libre y transformador de la realidad; se expresa y pone de manifiesto lo que es y lo que la constituye. Exponen que a través del trabajo el ser humano transforma el mundo, produce riqueza y bienestar, configura a la sociedad, forja su carácter, y desarrolla virtudes y aptitudes.

Por estas razones Trabajo y Persona busca promover todas las actividades orientadas a enriquecer a la persona en el ámbito del trabajo de forma transversal en diversos sectores de la economía. Desarrollando programas para mejorar la formación técnico profesional de la

población, especialmente para los jóvenes y personas más vulnerables, para de esta manera fomentar una mayor difusión de la cultura del trabajo en todas sus expresiones.

Los proyectos de la organización abarcan diversos sectores, de acuerdo con Actualidad Laboral (s.f.) los programas realizados por Trabajo y Persona comprenden diversos oficios como lo son: maquillaje y peluquería, carpintería, chocolatería, mecánica automotriz y telecomunicaciones; en los cuales han formado a personas de distintas edades, en algunos casos para que inicien un negocio propio, ya que se les ofrece formación emprendedora; y en otros, para que puedan insertarse al mercado laboral mediante el desarrollo de destrezas y habilidades para realizar algunos oficios; buscando que a través de dicha formación sean capaces de alcanzar su bienestar y el de sus familias.

SUPERATEC A.C.

Según lo expuesto en su portal web oficial, SUPERATEC A.C. es una organización Civil creada en Caracas en el año 2002 por Herman De Kessel, bajo la premisa de brindar oportunidades para el desarrollo, buscando disminuir la brecha existente entre jóvenes de comunidades vulnerables y el empleo digno, y formando a agentes de cambio en diversas comunidades de Venezuela a través de una formación humana y laboral apoyada en la tecnología.

Guevara (2013) destaca que el programa tiene como objetivo captar a los jóvenes de zonas populares que quizás no tienen un claro proyecto de vida concreto, para posteriormente formarlos y motivarlos de manera que los mismos desarrollen sus habilidades. Actualidad Laboral (s.f.) afirma que SUPERATEC A.C. ofrece diversos cursos entre los cuales se destacan: Comunicación Efectiva, Toma de Decisiones y Resolución de Conflicto, Entorno Tecnológico, Redes Sociales, Internet y Correo Electrónico, Oratoria, Atención al Cliente, Currículum y Entrevistas a personas a partir de los 14 años de edad.

Adicionalmente a los cursos, SUPERATEC A.C. también posee una bolsa de empleo, en la que pueden inscribirse quienes hayan concluido algún curso de más de 40 horas, lo cual representa una importante beneficio para participantes, ya que hasta ahora más de 100 empresas han contratado a los mismos en los programas de esta asociación.

Asociación Civil Opción Venezuela

Opción Venezuela es una asociación civil sin fines de lucro fundada en enero del año 2002, que busca brindar una plataforma de responsabilidad social para que jóvenes de universidades públicas y privadas participen y se involucren con la realidad del país, buscando incidir positivamente en las comunidades.

En opción Venezuela se realiza la capacitación y gerencia de iniciativas con gran impacto social, por lo que se obtienen los resultados esperados, y es por esta razón que se estima que para la fecha ya se ha incidido en más de 2 mil estudiantes universitarios y más de 20 mil participantes de nuestros públicos comunitarios.

Su portal web oficial describe a Opción Emprender como un programa desarrollado por dicha organización, el cual representa una propuesta educativa innovadora que permite a estudiantes entre 15 y 17 años de edad y sus tutores descubrir las habilidades del emprendimiento necesario para una sociedad productiva. Los estudiantes participantes están desarrollan ideas de emprendimientos propios de corte socio-productivo, a través de una plataforma presencial y virtual donde desarrollan 7 retos inspirados en la metodología Lean Canvas, la cual es una herramienta rápida y eficaz para crear y comunicar modelos de negocio de forma más eficaz para nuevos emprendimientos.

Buena Voluntad Asociación Civil

De acuerdo con lo expuesto en el portal web oficial de Buena Voluntad Asociación Civil, es una organización sin fines de lucro fundada en 1964 con la intención de alcanzar la

inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, mediante procesos de habilitación y rehabilitación para el trabajo, de manera que sean capaces de tener un empleo productivo y de mayor calidad de vida.

Las labores de Buena Voluntad se realizan con base en los valores de amor al trabajo, vocación de servicio, honestidad, responsabilidad, igualdad de oportunidades y sensibilidad social, dirigidos al participante, a la familia, la empresa y al talento humano que trabaja en la Asociación.

En Buena Voluntad se llevan a cabo actividades y talleres con la finalidad de desarrollar las habilidades comunes inherentes a cualquier puesto de trabajo y aspectos de la vida diaria en los participantes, para posteriormente iniciar la integración social y laboral, por lo que se realizan, en primer lugar, charlas de concientización en las empresas donde van a ser incluidos los participantes y el posterior acompañamiento en la gestión de contratación, así como, la supervisión del desempeño del participante empleado durante los tres primeros meses, logrando proveer igualdad de oportunidades, seguridad y estabilidad para aquellas personas que por su discapacidad pueden encontrarse en situación de desventaja. Este proceso marca la diferencia en relación a otras instituciones de adiestramiento para el trabajo.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Diseño y tipo de investigación

La investigación posee un diseño no experimental, "el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable" (Palella y Martins, 2004, p. 81). En este caso se estudiarán los factores de éxito de los emprendedores sociales dirigidos a la formación técnica para el trabajo. De igual forma, tomando las ideas de Palella y Martins (2004), se puede afirmar que es un estudio transversal el cual "se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único", es decir el fin último es la descripción de las variables y el análisis de su incidencia, sin manipulación alguna y en un momento específico.

Igualmente este es un estudio descriptivo el cual es utilizado "con el fin de caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (Arias, 2006, p.25), en este caso se estudió un grupo de organizaciones sociales dirigidas hacia la formación técnica en el trabajo, caracterizando los factores de éxito que contribuyeron en su desarrollo desde que fueron emprendimientos hasta ser organizaciones exitosas; dado que este es un estudio descriptivo de caracterización, se establece que debe realizarse un diseño de campo para el cual podemos hacer mención a las apreciaciones de Sabino (1992), el cual señala:

> La investigación de campo se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad (…) para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. (p.94)

Como bien explica Sabino (1992), esta investigación establece el análisis de los factores de éxito extrayendo los datos directamente desde los protagonistas de la realidad, que en este caso son los directores de cada organización y sus beneficiarios.

Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis "representa el objeto social al que se refieren las propiedades estudiadas en la investigación empírica" (Corbetta, 2007, p.79); en el caso del presente estudio la unidad de análisis fueron aquellos programas de emprendimiento social dirigidos a la formación técnica para el trabajo.

Según Palella y Martins (2004) la población se refiere a "el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones" (p. 93); en el presente caso la población del estudio fueron los programas de emprendimiento social dirigidos a la formación técnica para el trabajo, seleccionados en función de su accesibilidad.

El muestreo utilizado fue el muestreo no probabilístico opinático o intencional; ya que se seleccionó a un grupo de programas de formación técnico profesional ubicados en el área metropolitana de Caracas; únicamente del sector privado, debido a que los programas del sector público actualmente atraviesan condiciones que podrían afectar directa o indirectamente la recolección de datos; Arias (2006), define al muestreo Intencional u opinático como aquel donde los elementos muestrales son escogidos con base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

Tabla 1: Instituciones, programas y organizaciones más relevantes en el ecosistema de emprendimiento en el Área Metropolitana de Caracas.

Programas de formación emprendedora	***Grupos de emprendedores***	***Emprendimientos dirigidos a la formación para el trabajo***
Wayra: Aceleradora de emprendimientos digitales	AJE: Asociación de jóvenes empresarios de Venezuela	SUPERATEC A.C.: Programa de formación tecnológica
Ashoka Venezuela: Incubadora de emprendimientos sociales	Emprered Venezuela: Comunidad de emprendedores	Asociación Civil Opción Venezuela
Emprende: Programa de emprendimiento del Instituto de Estudios Superiores Administrativos	ENE: Ecosistema Nacional de emprendimiento	Buena Voluntad Asociación Civil
Impact-HUB Caracas	Venezuela Competitiva	Asociación Trabajo y Persona: Programa de capacitación en diversas áreas.

Uno de los esfuerzos realizados para la búsqueda de los emprendimientos que cumplan con las características previstas por el estudio, fue la búsqueda de programas e incubadoras que hayan agrupado a estos emprendedores que conforman el ecosistema de emprendimiento, los mismos permitieron la escogencia de la muestra del presente estudio, que estuvo conformada por los siguientes programas: SUPERATEC, la Asociación Civil Trabajo y Persona, Opción Venezuela y Buena Voluntad.

Variables: Definición conceptual y operacional

Las variables fundamentales estudiadas por esta investigación fueron los factores de éxito de las organizaciones sociales que cumplan con las características que se han esbozado durante la investigación; por lo que se procederá a establecer la respectiva operacionalización sobre las variables en cuestión.

Factores de éxito de los emprendedores:

Definición conceptual: De acuerdo a Thomson (2004) se pueden considerar factores de éxito de un emprendimiento, aquellos aspectos que afectan positivamente y de forma directa o indirecta al negocio durante su entrada y desarrollo en el mercado; en tal sentido, el autor asocia dichos aspectos con la estrategia organizacional, las habilidades y competencias del emprendedor y los resultados diferenciales de la organización.

Definición operacional: En el caso de la investigación se consideraron los factores de éxito, como aquellos aspectos particulares de los programas de formación técnico profesional, que hayan generado un impacto económico y social a través de la formación especializada y el acceso laboral de calidad.

La siguiente operacionalización es producto del análisis y clasificación de los factores de éxito que los autores mencionados en el marco teórico destacan como los más relevantes en este tipo de estudios.

A continuación, se presenta la definición conceptual de las nueve variables conceptuales a considerar de la teoría Kantis, Federico e Ibarra (2014) sobre el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico:

Capital Humano Emprendedor: Significa la capacidad del emprendedor de construir propuesta de valor para la sociedad.

Cultura: Son los valores y creencias que predominan en la sociedad acerca de la actividad emprendedora.

Condiciones Sociales: Son los niveles económicos de la población y la forma en que se estructura la sociedad.

Educación para el emprendimiento: son los conocimientos existentes por parte del equipo que desarrolla el emprendimiento con respecto a la población a la cual va dirigido.

Condiciones de la demanda: Tamaño y dinamismo de la población objetivo que maneja el emprendimiento.

Estructura empresarial: El perfil de la organización en cuanto a capacidades, dimensiones y espacio de oportunidades para el emprendimiento.

Financiamiento: Conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a la actividad.

Capital Social: Construcción de puentes para tejer redes de contactos con otros actores claves para el emprendimiento.

Políticas y regulaciones: Normas establecidas por los Gobiernos, que pueden resultar más o menos amigables para los emprendedores.

Tabla 2: Operacionalización de la variable Factores de éxito de programas de emprendimientos sociales (Emprendedores)

Dimensiones	Indicadores	Ítems (Entrevista)
Capital Humano Emprendedor	Motivación inicial Habilidades y conocimientos Liderazgo	¿Cómo y por qué se creó la asociación? ¿Se tuvieron que desarrollar nuevas habilidades en el capital humano para lograr los objetivos planteados? ¿Existe algún Plan de Formación/ Capacitación para su personal? ¿En qué consiste? ¿Recibió algún tipo de mentoría para la definición del plan de acción? ¿Hay un líder definido?
Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la organización contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido? ¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?
Educación para emprender	Conocimiento de población objetivo	¿Cuánto conocía al sector al cual va dirigido este emprendimiento antes de comenzar las operaciones del mismo?
Condiciones de la demanda	Población objetivo	¿De qué manera se determinó la población objetivo de este emprendimiento social? ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido la iniciativa?
	Comunidad	¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar, ¿poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?
	Plan de negocios	¿Tiene el emprendimiento un plan de negocio definido? ¿Cómo fue creado y por quién? ¿Se realizó un análisis de la demanda en el mercado laboral venezolano previo a la elaboración del Plan de Negocio? ¿El plan de negocios se desarrolla según lo previsto? ¿En qué difiere y por qué? ¿Cómo se toman las decisiones pertinentes a la organización?
Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Posee una red de aliados? ¿Quiénes la conforman? ¿De qué manera construyó su red de apoyo? ¿De qué manera la organización ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo del emprendimiento?
Financiamiento	Fuentes de financiamiento	¿A cuáles fuentes de financiamiento tenían acceso al momento de iniciar el emprendimiento? ¿Qué otras fuentes de financiamiento utiliza actualmente?
Políticas y Regulaciones	Políticas y regulaciones	¿Se han establecido políticas a nivel nacional que colaboren al desarrollo de la organización? ¿Qué temas relacionados a regulaciones y políticas gubernamentales afectan directamente al desarrollo del emprendimiento?
Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación? ¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales? ¿Considera que en Venezuela se piensa que los emprendedores son personas competentes y de muchas capacidades?

Tabla 3: Operacionalización de la variable Factores de éxito de programas de emprendimientos sociales dirigidos a la formación técnica para el trabajo, instrumento para los beneficiarios del programa.

Dimensiones	Indicadores	Ítems (Entrevista)
Capital Humano Emprendedor	Habilidades y conocimientos Liderazgo	¿Consideras que el equipo que impartió el programa de formación estaba capacitado para llevar a cabo el mismo? ¿Considera que hay un líder definido en la organización? ¿Quién es?
Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido al desarrollo de esta iniciativa?
Educación para el emprendimiento	Conocimiento sobre la población objetivo	¿Qué habilidades desarrollaste luego de culminado el programa?
Condiciones de la demanda	Beneficios a la población objetivo Beneficios a la comunidad	¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigida la iniciativa? ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la comunidad?
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar su formación en la organización, ¿la misma poseía las capacidades/ facilidades necesarias para la ejecución del mismo?
Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial para el buen desarrollo de la misma?
Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación? ¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?
Otros		¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento? ¿Cuáles fueron los principales retos a los cuáles te enfrentaste a la hora de participar en el programa?
Preguntas Socio Demográficas		.- Edad .- ¿En qué año se participó en el programa? .- ¿En qué consistió su formación? .- ¿A qué se dedica actualmente?

Técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de datos

.- Sobre el instrumento de recolección de datos:

Según las consideraciones de Palella y Martins (2004), la entrevista "es una técnica que permite obtener datos a través de un diálogo que se realiza entre dos personas", además, es una técnica que es útil para grupos reducidos como es el caso de la presente investigación.

Con respecto al guion de la entrevista, se consideró utilizar el guion de entrevista semiestructurada, utilizando las variables del estudio de Kantis, Federico e Ibarra (2014) y la elaboración de las preguntas correspondientes con base a los estudios del Monitor Global de Emprendimiento de Venezuela. El instrumento destinado a los directores de cada organización cuenta con 31 preguntas (Ver Anexo A), por otra parte tenemos el instrumento para beneficiarios de los programas que consta de 14 preguntas (Ver Anexo B). De esta manera se pudo establecer un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado que permitió vislumbrar de forma correcta los aspectos que se desean obtener para el análisis de los datos.

Validez del instrumento de recolección de datos

El instrumento de investigación fue realizado con base al estudio de Kantis, Federico e Ibarra (2014), considerando las dimensiones que éstos presentan para el desarrollo de los emprendimientos en América Latina. Además se redactaron los ítems de dicho instrumento con base a las principales mediciones de la actividad emprendedora, es decir los estudios del Monitor Global de Emprendimiento y el Índice de Emprendimiento y Desarrollo.

Para dar validez al instrumento realizado, se requirió de la observación crítica de tres expertos en el área de emprendimiento que dieran sus observaciones para la realización del mismo y luego dar su aprobación a la herramienta de medición. Los tres expertos fueron:

Carlos Brandt, Profesor del Instituto de Estudios Superiores de Administración, Co-fundador del Ecosistema Nacional de Emprendimiento y Co-Fundador de Impact-HUB Caracas (Ver Anexo C).

Fernando Ríos, Profesor invitado del Instituto de Estudios Superiores de Administración del departamento de Mercadeo y Director de la Empresa CONTRATA (Ver Anexo D).

Gabriel Harting, Profesor de mercadeo y gerencia de negocios de la Universidad Monteávila además de ser el CEO y fundador de "Hart" agencia de publicidad y mercadeo (Ver Anexo E).

Luego de la revisión detallada del instrumento se realizaron las modificaciones pertinentes de acuerdo a las consideraciones de los expertos en el tema, por lo que posteriormente se obtuvo por parte de los mismos la aprobación que certifica el instrumento utilizado en el estudio.

De igual forma, se tuvo el apoyo en la revisión de la Directora de Venezuela Competitiva, la Señora Dunia De Barnola, quien aportó también su opinión sobre la investigación y el instrumento, establecimiento recomendaciones en cuanto la aplicación del mismo y el método de análisis de los hallazgos de la investigación.

Establecimiento del campo de investigación

En esta sección se explicará el proceso de búsqueda y obtención de datos mediante la investigación de campo:

1) Se seleccionaron los principales programas de emprendimiento social dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo en el área Metropolitana de Caracas.
2) Se obtuvo la data del funcionamiento de los programas.
3) Se planificaron los encuentros para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas con directores y beneficiarios, que fue la técnica utilizada para la recolección de los datos.
4) Luego se reenvió a cada uno de los entrevistados la transcripción de las entrevistas para que tuvieran la oportunidad de corregir o aclarar puntos que quedaron pendientes en la entrevista.

5) Se analizó la data obtenida, mediante análisis por cada una de las dimensiones estudiadas.

Factibilidad del estudio de investigación

Entre las principales limitaciones que pudieron atentar con respecto a la factibilidad del estudio, se encontraron: la inexistencia de una base de datos de emprendimientos sociales dirigidos a la formación para el trabajo en el área metropolitana de Caracas, sin embargo la medida que se utilizó para la resolución de esta limitación fue el asistir a las principales instituciones que conforman el ecosistema de emprendimiento, cuestión que permitió la identificación de los proyectos sociales que se ajustan a las características del presente estudio.

Por otro lado se encontró la disposición de los dirigentes de los diferentes proyectos para asistir a un encuentro donde pudieron desarrollarse la entrevista, la solución a dicha limitación puede darse planteándose al encuestado diversos horarios donde pueda desarrollarse el encuentro, así como también se utilizaron medios tecnológicos como “Skype”, para que el encuentro pudiera ser en un horario el cual se ajustaron a las necesidades del entrevistado y de esta manera se pudo cumplir con los requisitos de la investigación.

Consideraciones éticas

La investigación en cuestión no posee interés alguno en generar consecuencias negativas a ninguno de los participantes del proceso de recolección de datos, es por ello que la investigación se llevó a cabo bajo los parámetros adecuados que debe seguir cualquier trabajo de investigación de este estilo.

Por otra parte se consideró sumamente importante que la participación de los entrevistados fuese de forma voluntaria. Se considera que la investigación es un aporte al área del emprendimiento social que en los últimos tiempos ha cobrado más valor como una posible solución a la crisis de empleo.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se expondrán los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a los Directores y beneficiarios de las Organizaciones Sociales dirigidas a la Formación Técnica para el trabajo en el Área Metropolitana de Caracas. El desglose de cada entrevista por dimensión se podrá encontrar a partir del *Anexo O* de la presente investigación.

Caso de Estudio: Asociación Civil Trabajo y Persona

El encuentro con esta organización fue realizado con el Director General y fundador de la misma el Ingeniero Alejandro Marius (Ver Anexo F), la entrevista semiestructurada tuvo una duración aproximada de 50 minutos y se llevó a cabo en la sede de Trabajo y Persona, ubicada en el Municipio Chacao de la Ciudad de Caracas. En el caso de esta organización se realizaron adicionalmente dos encuentros con beneficiarios egresados de la misma, con la finalidad de complementar la información suministrada por su fundador.

En primer lugar se entrevistó a la Señora Isabel Violeta García (Ver Anexo G), egresada del programa de Emprendedoras del chocolate de la Asociación Civil Trabajo y Persona, en el año 2014 actualmente es una de las Fundadoras y Co-Propietarias de Nirvana Cioccolato, empresa que se dedica a la elaboración venta y distribución de bombones artesanales y diversos postres.

En segundo lugar se entrevistó a la Señora Nakari Jukisz (Ver Anexo H), egresada del programa de Emprendedoras de la belleza en el año 2013 y se dedica actualmente a prestar servicios de peluquería a domicilio.

A continuación se detallaran los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones planteadas en el presente estudio.

Dimensión Capital Humano Emprendedor

En primer lugar se presenta la dimensión referente al capital humano emprendedor, que de acuerdo al estudio de Kantis, Federico e Ibarra (2014), representa las capacidades de la organización para generar un impacto social. En primer lugar se recabó información sobre la motivación inicial por la cual se constituyó la organización, a lo cual el Director de la misma mencionó que un principio fue un motivo muy personal ya que desde joven tenía la inquietud de emprender y además reconocía que esto implicaba tomar en cuenta la realidad venezolana, lo cual inclinó su iniciativa hacia el ámbito social. Además reconoció la necesidad de que la gente pudiese trabajar en y por Venezuela.

Con respecto a las habilidades y conocimientos del equipo de formación, Marius mencionó que se tuvieron que desarrollar varias habilidades y destrezas para darle funcionamiento a la organización, sin embargo mencionó que no existe un plan de desarrollo para el personal definido y estable, pero que participan en capacitaciones que se les ofrecen.

Bajo esta misma premisa, se preguntó a los beneficiarios se consideraban que el equipo de la organización contaba con las habilidades y destrezas para a llevar a cabo con éxito la iniciativa, a lo que respondieron que efectivamente se cuenta con personal capacitado en las áreas de formación técnica y de emprendimiento, dado que los capacitadores provienen de organizaciones encargadas a las áreas específicas que se trabajan en el curso como chocolatería, mueblería o belleza.

Para la formación de un emprendimiento social con éxito, es necesaria la existencia de un liderazgo, por lo que se le preguntó al representante de la organización si había un líder definido dentro de la misma, a lo cual respondió que efectivamente él se encarga de liderar la organización pero que al pasar de los años ha ido delegando su responsabilidad en cuanto al tema de toma de decisiones. Al realizar la misma pregunta a las beneficiarias entrevistadas, declararon

que efectivamente se conoce que el líder de la organización es el Director de la misma, pero que de cara a los diferentes programas que existen hay diferentes representantes de Trabajo y Persona.

Con respecto al tema de mentoría u orientaciones para el desarrollo del emprendimiento, Marius destacó que no se recibió mentoría para el arranque del proyecto.

Es claro que el nacimiento de esta organización, viene dado por la inminente necesidad de capacitar a jóvenes y mujeres que se encuentran con cierto grado de vulnerabilidad ante su ingreso al mundo laboral venezolano.

Dimensión Condiciones Sociales

Dentro de esta dimensión se consideran aspectos de la sociedad que pueden influir en el desarrollo de las operaciones de la organización o de su población objetivo.

El Director de la organización destacó que para los dirigentes de Trabajo y Persona es fundamental partir de la realidad, conocer las realidades y oportunidades de cambio de la comunidad para luego dar respuesta a las mismas a través de los proyectos que lleva a cabo la organización, por su parte la beneficiaria Nakari Jukisz declaró que las condiciones actuales del país hacen que exista una profunda necesidad de formación para los jóvenes y mujeres, de modo que estos aprovechan iniciativas como trabajo y persona para poder elevar sus oportunidades de calidad de vida.

Por otra parte se indagó sobre qué efectos han tenido las condiciones laborales actuales con respecto al desarrollo de iniciativa, a lo cual Marius afirmó que la no existencia de pleno empleo en el país ayuda a que iniciativas como estas cobren fuerza para cubrir dichas deficiencias para poblaciones en situación de vulnerabilidad dentro de zonas populares, buscando formalizar lo informal.

Dimensión Educación para el Emprendimiento

Esta dimensión abarca los conocimientos existentes por parte del equipo que desarrolla el emprendimiento con respecto a la población a la cual va dirigido, el representante de la organización hizo mención que conocía poco la población a la cual va dirigido el programa, sin embargo personalmente había sido facilitador de talleres que se acercaban a poblaciones vulnerables, más allá de este acercamiento no se realizó otra actividad que permitiese conocer mejor la población.

Dimensión Condiciones de la demanda

Dada la importancia de conocer las particularidades que posee la población objetivo para dar respuesta a sus necesidades, se preguntó en primer lugar como se determinó la misma a lo cual Marius destacó que esto era un dato de la misma realidad dada las necesidades de formación de jóvenes y mujeres en la sociedad venezolana.

Posteriormente se indagó sobre los beneficios potenciales para la población objetivo, a lo cual se respondió que el principal objetivo para los participantes es el desarrollo integral como personas, brindando así una posibilidad de salir del círculo vicioso de la pobreza, otros beneficios destacados por las beneficiarios son la valoración al trabajo y refuerzo de valores, de modo que se adquiere la posibilidad de identificar tus fortalezas y debilidades.

Finalmente referente a esta dimensión se decidió investigar sobre los beneficios potenciales de la organización hacia la comunidad, los tres entrevistados coincidieron que los beneficiarios se convierten en líderes comunitarios y agentes de cambio que están dispuestos a transformar su entorno.

Dimensión Estructura Organizativa

Dada la importancia de poseer las capacidades y herramientas de apoyo necesarias para el efectivo cumplimiento de los objetivos planteados, se decidió preguntar sobre las condiciones de infraestructura, marketing, contabilidad, entre otros, a lo cual el director de la organización comentó que en un principio por lo que primero se buscó el financiamiento para tener una oficina

principal y el personal necesarios, para así poco a poco ir creciendo para finalmente obtener lo necesario para llevar a cabo eficientemente todas las necesidades de la organización.

Dada la importancia de plantear los objetivos que se pretenden conseguir para ser capaces de predecir el futuro del desarrollo de la organización, se indago sobre si la misma poseía un plan de negocios definido y si se realizó un análisis de la demanda del mercado laboral previo a la elaboración del mismo, el representante de la organización declaró que siempre ha existido un plan de acción pero el mismo se ha ido afinando hace un par de años y está orientado hacia la sostenibilidad de la organización, además destacó que el mismo se creó con base en las necesidades de la demanda.

Dimensión Capital Social

La siguiente dimensión es el capital social relacional, dada la importancia de tener una red de apoyo que contribuya al alcance de los objetivos planteados, por lo que en primer lugar se preguntó si existía una red de aliados y cuál es el papel que cumplen los mismos, a lo que Marius respondió que sí existe una red de aliados y se detalló que Trabajo Y Persona posee tres tipos de aliados los cuales son las universidades, empresas y los centros de capacitación.

De acuerdo a la organización y sus beneficiarios, los aliados de la misma son de gran importancia para Trabajo y Persona porque ellos permiten, su contacto con las comunidades y además condicionan cual tipo de oficio será trabajado por la organización.

Dimensión Financiamiento

Debido la necesidad de disponer de un capital semilla, que permita dar inicios a las operaciones de cualquier organización se decidió consultar al representante de la misma sobre las fuentes de financiamiento iniciales del emprendimiento a lo cual respondió que un principio el financiamiento estuvo basado en el realizar proyectos con otras organizaciones para poder dar vida a la idea.

Actualmente poseen varios financistas y la procura de fondos es constante, de modo que por ello consideran importante el desarrollar relaciones estables con las empresas y otros organismos, buscando convertirse en sus aliados sociales.

Por último Marius, comentó a los entrevistadores que el principal reto para el arranque de esta iniciativa fue que no se contaba con un capital fijo para las operaciones, por lo que durante el primer año él como fundador se tuvo que dedicar a la recolección de fondos y seguir laborando en otra organización.

Dimensión Políticas y Regulaciones

Considerando las implicaciones derivadas de las políticas y regulaciones dictadas por entes del Estado sobre las actividades del emprendimiento, se decidió interrogar el cómo y cuáles de estas han afectado el desarrollo de la iniciativa. El director de la organización mencionó que la Ley de la Juventud Productiva, posee postulados que son interesantes para la organización pero que lamentablemente la misma no se ha aplicado y carece de reglamento.

En cuanto a las regulaciones, esta Asociación no se ve afectada por temas relacionados a la declaración de impuestos ante el Servicio Nacional Integrado Aduanero y Tributario (SENIAT).

Dimensión Cultura

La cultura nacional puede influir sobre el impacto producido por la organización, ante la interrogante relacionada a los incentivos por parte de la cultura para el fomento de la innovación y creatividad, los tres entrevistados coincidieron en que la cultura nacional no incentiva las oportunidades de innovación, sin embargo declaran que la situación actual del país obliga al venezolano a ingeniar nuevas formas de respuesta a esta realidad.

Uno de los objetivos principales de este estudio es el conocer la opinión de los Directivos y beneficiarios de las organizaciones sociales que prestan servicios para la formación técnica de ciudadanos, cuáles han sido los factores de éxito que han marcado el mismo dentro de la organización que representa; al preguntar esto Marius estableció que uno de los factores de éxito para Trabajo y Persona ha sido el tener claridad de los objetivos de la organización y combinar esto con el mayor profesionalismo.

Por el lado de los beneficiarios, Isabel García destacó que uno de los factores de éxito es la confianza que genera la organización con las personas y la entrevistada Nakari Jukizs declaró que uno de los factores de éxito de esta asociación es el seguimiento constante a sus egresados y ofrecerle a los mismos el desarrollo de nuevos cursos que les permitan completar lo realizado en la organización.

Cumpliendo con los objetivos del presente estudio, es relevante contrastar las oportunidades y los riesgos que presente el entorno con las capacidades de la organización, las cuales se representan en sus fortalezas y debilidades de la organización. En el caso de Trabajo y Persona mediante una matriz DOFA se identificaron las características que componen la organización, en esta se destacan las estrategias que han abordado o han pensado en abordar para dar respuesta a estas fortalezas y debilidades.

Tabla 4: Matriz DOFA de Trabajo y Persona

		Análisis Interno	
		Fortalezas	**Debilidades**
Matriz FODA Trabajo y Persona		.- Variedad de oficios ofrecidos a los participantes de los programas. .- Constante seguimiento a los egresados de sus programas. .- Tenencia de aliados que presten los servicios y herramientas para llevar a cabo los programa de formación que dirige la organización.	.- Débil financiamiento.
Análisis Externo	**Oportunidades**	**Estrategia FO**	**Estrategia DO**
	.- Existencia de un gran número de población vulnerable con necesidad de obtención de ingresos mediante el desarrollo de un oficio. .- Posibilidad de replicarse a nivel internacional.	.- Capacitar a los egresados como formadores para posteriores cursos.	.- Ofrecer al público productos y servicios de la mano de los beneficiarios, para obtener ingresos,
	Amenazas	**Estrategia FA**	**Estrategia DA**
	.- Dificultad de acceso a las comunidades. .- Posible pérdida de apoyo de las empresas aliadas, por situación inestable en los aspectos sociales y económicos del país.	.- Hacer nuevos aliados que permitan tener presencia en comunidades de difícil acceso.	.- Establecer planes para la búsqueda de la auto-sustentabilidad.

Caso de Estudio: SUPERATEC A.C.

El encuentro con esta organización fue realizado con la gerente de Empleo y Seguimiento la Licenciada María Mercedes Castro (Ver Anexo I), la entrevista semiestructurada tuvo una duración aproximada de 45 minutos y se llevó a cabo en la sede de Superatec, ubicada en el Municipio Chacao de la Ciudad de Caracas. En el caso de esta organización se realizó adicionalmente un encuentro con un beneficiario egresado de la misma, con la finalidad de complementar la información suministrada por su fundador.

Se entrevistó a la Señor Sebastián Guerra (Ver Anexo J), egresado de varios programas de la organización, desde el año 2010 hasta el año 2015 actualmente labora en el área de tecnología de CANTV y DIAGEO, ambas empleos conseguidos mediante la bolsa de empleo de SUPERATEC.

A continuación se detallaran los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones planteadas en el presente estudio.

Dimensión Capital Humano Emprendedor

En primer lugar se presenta la dimensión referente al capital humano emprendedor, que representa las capacidades de la organización para generar un impacto social. En primer lugar se recabó información sobre la motivación inicial por la cual se constituyó la organización, a lo cual la entrevistada María Castro declaró que se forma por la detección de una necesidad de un país de sacar a los jóvenes del círculo de la pobreza mediante la reducción de la brecha de los mismos con la tecnología y el acceso al mundo laboral.

Con respecto a las habilidades y conocimientos del equipo de formación, Castro habló de que se tuvieron que desarrollar varias habilidades y destrezas para darle funcionamiento a la organización, además que tuvieron que acercarse previamente a la población para conocer sus necesidades y ganarse la confianza de los mismos, por su parte el beneficiario entrevistado asegura que el equipo que conforma Superatec está capacitado para llevar a cabo el programa y atender las necesidades de sus integrantes.

Para la formación de un emprendimiento social con éxito, es necesaria la existencia de un liderazgo, por lo que se le preguntó a la representante de la organización si había un líder definido dentro de la misma, Castro respondió que sí existe un liderazgo definido que proviene de la junta directiva, por su parte Guerra declaró que existen diversos líderes en la organización que son los encargados de dar vida a cada uno de los componentes del programa.

Con respecto al tema de mentoría u orientaciones para el desarrollo del emprendimiento, se destacó que si se recibió mentoría al momento de arrancar las operaciones de Superatec específicamente para manejar temas operativos y de financiamiento.

El origen de esta organización, viene dado por la realidad venezolana de dar respuesta a las deficiencias de la incorporación de sus jóvenes al mercado de trabajo.

Dimensión Condiciones Sociales

Dentro de esta dimensión se consideran aspectos de la sociedad que pueden influir en el desarrollo de las operaciones de la organización o de su población objetivo.

La Gerente de la organización destacó que para los Superatec es fundamental conocer las realidades y oportunidades de la comunidad y de sus jóvenes, conectando a los mismos con los medio tecnológicos brindándoles herramientas, técnicas y estrategias que les permitan insertarse al mundo laboral, el beneficiario Sebastián Guerra comentó que gracias a la bolsa de empleo de Superatec pudo acceder a su primer trabajo formal en Venezuela, luego de sobrepasar la situación de refugiado a la cual se enfrentó hace siete años cuando llegó a tierras venezolanas.

Por otra parte se indagó sobre qué efectos han tenido las condiciones laborales actuales con respecto al desarrollo de iniciativa, María Castro destacó que Superatec apoya a mejorar las condiciones laborales del país capacitando a la población joven para contribuir con el desarrollo económico del mismo.

Dimensión Educación para el Emprendimiento

Esta dimensión abarca los conocimientos existentes por parte del equipo que desarrolla el emprendimiento con respecto a la población a la cual va dirigido, el representante de la organización hizo mención de que el equipo no conocía del todo a la población a la cual va dirigido el programa, debido a esto se realizaron encuentros con la comunidad que permitieran conocer sus necesidad e intereses para poder ejecutar el proyecto con el mayor éxito posible.

Dimensión Condiciones de la demanda

Dada la importancia de conocer las particularidades que posee la población objetivo para dar respuesta a sus necesidades, se preguntó en primer lugar como se determinó la misma a lo cual Castro destacó que se tomó a los jóvenes como población objetivo, por la vulnerabilidad que estos cuentan al momento de entrar al mercado laboral.

Posteriormente se indagó sobre los beneficios potenciales para la población objetivo, a lo cual se respondió que todos los proyectos se desarrollan con foco hacia los jóvenes, y que estos tienen la oportunidad de salir de la pobreza a través del empleo digno y el emprendimiento.

Finalmente referente a esta dimensión se decidió investigar sobre los beneficios potenciales de la organización hacia la comunidad, a lo cual tanto la representante de la organización como el beneficiario destacaron que la organización hace foco en obtener mejores ciudadanos capaces de responder al mercado laboral venezolano y a la situación económica tan volátil que vive la nación actualmente.

Dimensión Estructura Organizativa

Dada la importancia de poseer las capacidades y herramientas de apoyo necesarias para el efectivo cumplimiento de los objetivos planteados, se decidió preguntar sobre las condiciones de infraestructura, marketing, contabilidad, entre otros. Se conoció que al iniciar sus operaciones, la organización no poseía la infraestructura necesaria, por ello fue lo primero que se buscó por medio de aliados, gracias a la Universidad Católica Andrés Bello se obtuvo el primer centro de capacitación ubicado en la parroquia Antímano.

Luego se desarrollaron otras herramientas y estrategias relacionadas al ámbito corporativo con el equipo, aunado a esto se realizó una planificación estratégica, que dejara definidos y claros los objetivos y metas de la organización a partir de las necesidades de formación de los jóvenes.

Las decisiones se toman bajo el lineamiento de una o dos personas, pero se buscan que las mismas sean consensuadas.

Dimensión Capital Social

La siguiente dimensión es el capital social relacional, dada la importancia de tener una red de apoyo que contribuya al alcance de los objetivos planteados, por lo que en primer lugar se preguntó si existía una red de aliados y cuál es el papel que cumplen los mismos, a lo que Castro respondió que existe dicha red la cual incluye centros de formación, universidades, organismos multilaterales y empresas.

Las alianzas se fueron dando con el paso del tiempo y son indispensables por los roles que cumplen en las diversas actividades. De acuerdo a la organización y sus beneficiarios, los aliados de la misma son los que permiten que los jóvenes puedan ingresar al mercado laboral.

Dimensión Financiamiento

El capital semilla, que permitió dar inicios a las operaciones la organización fue otorgado por la Universidad Católica Andrés Bello, conjunto a otros aliados que hoy día forman parte del staff de aliados de esta iniciativa que apuesta por la población joven del país.

Actualmente poseen varios financistas y las actividades dirigidas hacia la obtención de mayores fondos son constantes, de modo que participan en proyectos y concursos que permitan a la organización obtención de otros ingresos, además realizan el cobro de una colaboración a todos los participantes de los cursos que organizan para costear los gastos logísticos que conllevan.

Dimensión Políticas y Regulaciones

Considerando las implicaciones derivadas de las políticas y regulaciones dictadas por entes del Estado sobre las actividades del emprendimiento, se decidió interrogar el cómo y cuáles de estas han afectado el desarrollo de la iniciativa. Castro mencionó que la Ley de Primer Empleo, ayudaría a la bolsa de empleo a insertar a los jóvenes dentro de las empresas sin embargo la misma no se ha puesto en práctica.

En cuanto a las regulaciones, esta Asociación se ve afectada por una regulación establecida por el Ministerio de Educación que les impide ingresar a los Liceos del territorio nacional para realizar promoción de los programas con los cuales cuenta SUPERATEC.

Dimensión Cultura

La cultura nacional puede influir sobre el impacto producido por la organización, ante la interrogante relacionada a los incentivos por parte de la cultura para el fomento de la innovación y creatividad, los tres entrevistados coincidieron consideran que la cultura nacional, incentiva la creatividad y el emprendimiento indirectamente dada la necesidad que existe en el venezolano de formarse y adquirir las herramientas necesarias para ser exitoso.

Uno de los objetivos principales de este estudio es el conocer la opinión de los Directivos y beneficiarios de las organizaciones sociales que prestan servicios para la formación técnica de ciudadanos, cuáles han sido los factores de éxito que han marcado el mismo dentro de la organización que representa; al preguntar esto Castro estableció que la organización tiene claro hacia dónde va. Además, una característica diferenciadora es que se tiene como eje transversal es la formación humana y de valores universales, para que los jóvenes se inserten al mercado laboral como personas integrales y comprometidas.

Por el lado de los beneficiarios, Sebastián Guerra destacó que uno de los factores de éxito de la organización es el esfuerzo constante de Superatec por generar beneficios para los jóvenes y su entorno, brindándoles la oportunidad a los mismos salir del círculo de la pobreza mediante la obtención de un empleo digno.

Cumpliendo con los objetivos del presente estudio, es relevante contrastar las oportunidades y los riesgos que presente el entorno con las capacidades de la organización, las cuales se representan en sus fortalezas y debilidades de la organización. En el caso de SUPERATEC A.C. mediante una matriz DOFA se identificaron las características que componen la organización, en esta se destacan las estrategias que han abordado o han pensado en abordar para dar respuesta a estas fortalezas y debilidades.

Tabla 5: Matriz DOFA SUPERATEC A.C.

		Análisis Interno	
		Fortalezas	**Debilidades**
Matriz FODA SUPERATEC		.- Bolsa de empleo para los egresados del programa, que les permite la inserción laboral de los beneficiarios. .- Utilización de la tecnología como propuesta de valor para los jóvenes. .- Alto nivel de cobertura del programa y reconocimiento en la sociedad venezolana.	.- Dependencia de fuentes de financiamiento externo. .- Poco seguimiento a los beneficiarios egresados.
Análisis Externo	**Oportunidades**	**Estrategia FO**	**Estrategia DO**
	.- Posibilidad de ampliación en otros lugares del país .- Desarrollo de otras actividades dirigidas a públicos distintos como empresas.	.- Formar alianzas con instituciones académicas para ofrecer mayor formación a beneficiarios egresados (como diplomados u otros cursos).	.- Ofertar actividades donde se involucren a egresados de la organización.
	Amenazas	**Estrategia FA**	**Estrategia DA**
	.- Dificultad de acceso a las comunidades y a los centros de educación secundaria por tema regulatorios. .- Inexistente colaboración de entes públicos en el desarrollo de la iniciativa.	.- Realizar una mayor promoción a la bolsa de empleo que poseen, convirtiéndola en un vínculo entre la comunidad con la organización.	.- Mejorar el seguimiento realizado a los beneficiarios egresados y apoyarse en los mismos para la búsqueda de nuevas alianzas.

Caso de Estudio: Asociación Civil Opción Venezuela

El encuentro con esta organización fue realizado con el Presidente y fundador de la misma el Sociólogo Félix Ríos (Ver Anexo K), la entrevista semiestructurada tuvo una duración

aproximada de 35 minutos y se llevó a cabo en la sede de Opción Venezuela, ubicada en el Centro de Caracas. El proyecto bandera de dicha organización es Opción Emprende, el cual busca formar adolescentes que se encuentren en formación académica superior (cuarto y quinto año de bachillerato), para lo cual se realiza una capacitación previa a los docentes de los liceos, de manera que los mismos sean el principal vínculo entre la organización y los jóvenes.

En el caso de esta organización se realizaron adicionalmente dos entrevistas docentes formados por la organización, la Sra. Mercedes Vélez (Ver Anexo L) y el Señor Deibis Cordero (Ver Anexo M), con la finalidad de complementar la información recaudada. Debido a que los beneficiarios directos son mayores de edad lo cual tiene implicaciones éticas y legales no se llevó a cabo entrevistas a los mismos.

A continuación se detallaran los resultados obtenidos en dichas entrevistas, para cada una de las dimensiones planteadas en el presente estudio.

Dimensión Capital Humano Emprendedor

En primer lugar se presenta la dimensión referente al capital humano emprendedor, representa las capacidades de la organización para generar un impacto social. En primer lugar se recabó información sobre la motivación inicial por la cual se constituyó la organización, a lo cual el Presidente de la misma mencionó que Opción Venezuela nació bajo la premisa de dar respuesta a situaciones que se presentan en Venezuela actualmente como lo son: la migración de talentos, el hecho de que no necesariamente los contenidos impartidos en la universidad están contextualizados con el entorno y la crisis de solidaridad que tenemos en el país actualmente.

Con respecto a las habilidades y conocimientos del equipo se resaltó que, aunque no poseen un plan de formación definido para su personal, los mismos se han visto en la necesidad de desarrollar ciertas habilidades, por lo que se lleva a cabo un proceso de acompañamiento a los integrantes del equipo.

Bajo esta misma premisa, se preguntó a la docente si consideraba que el equipo de la organización contaba con las habilidades y destrezas para a llevar a cabo con éxito la iniciativa, a

lo que respondió que efectivamente las personas que conforman Opción Venezuela tienen la experiencia necesaria en el tema de emprendimiento y además son reconocidos por sus labores.

Con respecto al tema de mentoría u orientaciones para el desarrollo del emprendimiento, el Presidente de la organización mencionó que no recibieron mentoría al momento de iniciar.

Dimensión Condiciones Sociales

Dentro de esta dimensión se consideran aspectos de la sociedad que pueden influir en el desarrollo de las operaciones de la organización o de su población objetivo.

El Presidente de la organización destacó que actualmente no se presentan las condiciones óptimas para llevar a cabo esta clase de iniciativas, se esperaría poder hacer proyectos que puedan ser predecibles el tiempo y poder tener mayor apoyo del ámbito público y privado a estas iniciativas que busca empoderar los jóvenes. Adicionalmente, destacó que las condiciones laborales actuales representan un reto en cuanto al financiamiento necesario para poder mantener a su personal.

Dimensión Educación para el Emprendimiento

Esta dimensión abarca los conocimientos existentes por parte del equipo que desarrolla el emprendimiento con respecto a la población a la cual va dirigido, el representante de la organización hizo mención de que se escogió a los jóvenes, ya que conocían una carencia en la formación de valores de los mismos.

Dimensión Condiciones de la demanda

Dada la importancia de conocer las particularidades que posee la población objetivo para dar respuesta a sus necesidades, se preguntó en primer lugar como se determinó la misma a lo cual el representante de la organización hizo mención de que formar a jóvenes para el emprendimiento era una propuesta estratégica, ya que formar a los jóvenes como personas con liderazgo es importante para el país, considerando además de que los mismos generarán un impacto positivo en sus comunidades.

Posteriormente se indagó sobre los beneficios potenciales para la población objetivo, a lo cual se respondió que el principal objetivo para los participantes es el desarrollo integral como personas, brindando así una posibilidad de salir del círculo vicioso de la pobreza, otros beneficios destacados por las beneficiarios son la valoración al trabajo y refuerzo de valores, de modo que se adquiere la posibilidad de identificar tus fortalezas y debilidades.

Dimensión Estructura Organizativa

Dada la importancia de poseer las capacidades y herramientas de apoyo necesarias para el efectivo cumplimiento de los objetivos planteados, se decidió preguntar sobre las condiciones de infraestructura, marketing, contabilidad, entre otros, a lo cual el representante de la organización comentó que en un principio no contaban con las capacidades necesarias para dar inicio a las operaciones de manera efectiva, de manera que los primeros años se dedicaron a buscar el financiamiento necesario para ir creciendo poco a poco.

Dada la importancia de plantear los objetivos que se pretenden conseguir para ser capaces de predecir el futuro del desarrollo de la organización, se indagó sobre si la misma poseía un plan de negocios definido y si se realizó un análisis de la demanda del mercado laboral previo a la elaboración del mismo, el representante de la organización declaró que si poseen un plan de negocio definido, el cual suele variar al momento de plantearse nuevas metas dentro de la organización.

Dimensión Capital Social

La siguiente dimensión es el capital social relacional, dada la importancia de tener una red de apoyo que contribuya al alcance de los objetivos planteados, por lo que en primer lugar se preguntó si existía una red de aliados y cuál es el papel que cumplen los mismos, a lo que se contestó que desde un principio se tenía claro que sin alianzas no podían avanzar como organización. Y se resaltó que su red de apoyo está conformada por proveedores de distintos servicios que nos permite aportar un mejor servicio a la comunidad.

Dimensión Financiamiento

Debido la necesidad de disponer de un capital semilla, que permita dar inicios a las operaciones de cualquier organización se decidió consultar al representante de la misma sobre las fuentes de financiamiento iniciales del emprendimiento a lo cual respondió que desde un principio el financiamiento de Opción Venezuela se da a través de la realización de proyectos con organizaciones aliadas, dichos proyectos eran pequeños y de corta duración en un principio, pero actualmente desarrollan proyectos de mayor alcance.

Dimensión Políticas y Regulaciones

Considerando las implicaciones derivadas de las políticas y regulaciones dictadas por entes del Estado sobre las actividades del emprendimiento, se decidió interrogar el cómo y cuáles de estas han afectado el desarrollo de la iniciativa. El director de la organización mencionó que en el país no hay políticas públicas que estimulen adecuadamente el emprendimiento, adicionalmente mencionó que la Ley de Cooperación Internacional posee postulados que son provechosos para la organización.

Dimensión Cultura

La cultura nacional puede influir sobre el impacto producido por la organización, ante la interrogante relacionada a los incentivos por parte de la cultura para el fomento de la innovación y creatividad, el entrevistado señaló que el entorno no alienta la creatividad e innovación, resaltando que no necesariamente hay el tipo de estímulos que se deben dar a la gente para que emprendan. Por otro lado, la docente entrevistada asegura que si existe mucha creatividad en la cultura venezolana, dadas las iniciativas que observa todos los días en los estudiantes y las comunidades, pero resaltó que falta orientación para encauzar todo ese bagaje y orientar el emprendimiento venezolano.

Uno de los objetivos principales de este estudio es el conocer la opinión de los Directivos y beneficiarios de las organizaciones sociales que prestan servicios para la formación técnica de ciudadanos, cuáles han sido los factores de éxito que han marcado el mismo dentro de la organización que representa; al preguntar esto al Presidente de Opción Venezuela, el mismo estableció que uno de los factores de éxito para la organización ha sido que a pesar de todas las

situaciones complejas que se han presentado, han mantenido esa capacidad de ser resilientes y de poder identificar las oportunidades que se presentan.

Por el lado la docente colaboradora, Mercedes Vélez destacó que uno de los factores de éxito es que el equipo ama y cree en su propuesto, además tienen un gran amor al país y eso es trasmitido a sus aliados y a las empresas que ayudan a Opción Venezuela a desarrollar su propuesta, estos elementos son la base para mantenerse como una buena iniciativa para las comunidades y para las ONG con las que hace alianzas.

Cumpliendo con los objetivos del presente estudio, es relevante contrastar las oportunidades y los riesgos que presente el entorno con las capacidades de la organización, las cuales se representan en sus fortalezas y debilidades de la organización. En el caso de Opción Venezuela mediante una matriz DOFA se identificaron las características que componen la organización, en esta se destacan las estrategias que han abordado o han pensado en abordar para dar respuesta a estas fortalezas y debilidades.

Tabla 6: Matriz DOFA de Opción Venezuela

		Análisis Interno	
		Fortalezas	**Debilidades**
Matriz FODA Opción Venezuela		.- Formación temprana en jóvenes. .- Amplio conocimiento y experiencias que capacitan al equipo de trabajo para realizar sus labores efectivamente. .- Equipo de trabajo comprometido.	.- Dependencia de fuentes de financiamiento externo. .- Poca cobertura de jóvenes. .-Poca publicidad o promoción de la organización y de los programas realizados
Análisis Externo	**Oportunidades**	**Estrategia FO**	**Estrategia DO**
	.- Carencia de formación en valores en la sociedad. .- Posibilidad de incorporar a otras instituciones en sus programas actuales .- Posibilidad de replica	.- Desarrollar nuevos proyectos	.-Aumentar la cartera de aliados en los programas actuales
	Amenazas	**Estrategia FA**	**Estrategia DA**
	.- Dificultad de acceso a las comunidades. .- Posible pérdida de apoyo de las empresas aliadas, por situación inestable en los aspectos sociales y económicos del país.	.- Formar nuevas alianzas que permitan un mayor alcance de los proyectos	.- Dar mayor espacio promocional a la organización y a los proyectos que se llevan a cabo en la misma

Caso de Estudio: Buena Voluntad Asociación Civil

El encuentro con esta organización fue realizado con la Directora General de la misma la Licenciada Caroline Ruíz (Ver Anexo N), la entrevista semiestructurada tuvo una duración aproximada de 45 minutos y se llevó a cabo en la sede de Buena Voluntad, ubicada en el Municipio Baruta de la Ciudad de Caracas. En el caso de esta organización no se realizaron encuentros con beneficiarios egresados de la misma, dadas las particularidades de la población a la cual va dirigida.

A continuación se detallaran los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones planteadas en el presente estudio.

Dimensión Capital Humano Emprendedor

En primer lugar se presenta la dimensión referente al capital humano emprendedor, que representa las capacidades de la organización para generar un impacto social. En primer lugar se recabó información sobre la motivación inicial por la cual se constituyó la organización, a lo cual la entrevistada declaró que la organización surgió a través de una necesidad observada debido a que existía un gran número de personas que quedaban en estado de discapacidad por la propagación de la poliomielitis en el país para los años 60.

Con respecto a las habilidades y conocimientos del equipo de formación, la entrevistada habló sobre competencias que deben desarrollar las personas que desean ingresar a formar parte del equipo de Buena Voluntad, destacó la importancia de la sensibilización de las mismas en cuanto al tema de la discapacidad, pues en cierta forma genera el éxito de la organización. Dada la necesidad de desarrollar dichas habilidades se preguntó, si la organización poseía algún tipo de plan de formación para su personal, obteniendo como respuesta que la organización no posee un plan de capacitación definido pero aun así buscan capacitar al personal dependiendo de las necesidades que se presenten.

Para la formación de un emprendimiento social con éxito, es necesaria la existencia de un liderazgo conciliador, que en el caso de Buena Voluntad es llevado a cabo por la Junta Directiva

de dicha organización que es dirigida por su Presidente el Señor Carlos Guyos y Antonieta Vaquera Vice-Presidenta.

Con respecto al tema de mentoría u orientaciones para el desarrollo del emprendimiento, la entrevistada declaró que si se recibió mentoría al momento de realizar su planificación estratégica que tiene una duración de tres años tomando en cuanto los temas de volatilidad del país.

Es claro que el nacimiento de esta organización, viene dado por la inminente necesidad de la población con discapacidad de contar con una organización que contribuya a su formación e inserción al campo laboral, además de que su personal cuenta con las competencias necesarias para desarrollar y mantener una organización dedicada a dar respuestas a esta necesidad.

Dimensión Condiciones Sociales

Dentro de esta dimensión se consideran aspectos de la sociedad que pueden influir en el desarrollo de las operaciones de la organización o de su población objetivo.

La entrevistada justificó que la condición social que influye directamente en el desarrollo de la iniciativa, es sin duda la sensibilización de las empresas y de la sociedad con respecto a los temas inherentes a las personas con discapacidad, puesto que según el CONADPIS existen más de 900.000 personas con discapacidades certificadas en el país.

Dimensión Educación para el Emprendimiento

Esta dimensión abarca los conocimientos existentes por parte del equipo que desarrolla el emprendimiento con respecto a la población a la cual va dirigido, la entrevistada respondió que al momento de iniciar las operaciones del emprendimiento y sobre todo en la transformación que tuvo la organización en 2006, tocó prepararse en temas de discapacidad y abordar otros temas que de los cuales no se tenía suficiente conocimiento por medio de la interacción de aliados expertos en el tema.

Dimensión Condiciones de la demanda

Dada la importancia de conocer las particularidades que posee la población objetivo para dar respuesta a sus necesidades, se preguntó en primer lugar como se determinó la misma desarrollado por la organización, es por ello que la entrevistada justificó que solo se atienden determinados tipos de discapacidad que van de un estado leve a moderado, esto fue decidido luego de realizar un estudio de cuáles de estas capacidades permitirían la inserción laboral de la persona en un tiempo no menor de tres meses hasta dos años, puesto que la organización es de corto plazo y no podría atender discapacidades que requieran de mayor atención.

Posteriormente se indagó sobre los beneficios potenciales para la población objetivo, a lo cual se respondió que se les brinda a la persona con discapacidad la oportunidad de capacitarse para la ejecución de un trabajo, el apoyo luego de insertado en el mercado además de un seguimiento constante por parte de la organización.

Finalmente referente a esta dimensión se decidió investigar sobre los beneficios potenciales de la organización hacia la comunidad, el beneficio potencial de esta organización es la sensibilización de la población con respecto al tema de la discapacidad cuestión que permite la inclusión de esta población a los medios productivos e incluso a llevar a una vida en condiciones dignas.

Dimensión Estructura Organizativa

Dada la importancia de poseer las capacidades y herramientas de apoyo necesarias para el efectivo cumplimiento de los objetivos planteados, se decidió preguntar sobre las condiciones de infraestructura, marketing, contabilidad, entre otros. La entrevistada respondió acerca de estos temas, que en el caso de la infraestructura fue lograda por el esfuerzo de varios empresarios hace 24 años atrás, en el caso de marketing las redes sociales son manejadas por personas voluntarias interesadas en hacer sus servicios comunitarios o pasantías en dicha asociación y destacó la importancia del rol fundamental que juegan sus aliados dentro del desarrollo de estas operaciones corporativas.

Dada la importancia de plantear los objetivos que se pretenden conseguir para ser capaces de predecir el futuro del desarrollo de la organización, se indago sobre si la misma poseía un plan de negocios definido y si se realizó un análisis de la demanda del mercado laboral previo a la elaboración del mismo, la entrevistada respondió afirmativa y estableció que lo conocen como plan estratégico y es analizado y transformado cada tres años dada la volatilidad de las condiciones social y económica del país, Para el análisis de la demanda se hizo una revisión de lo previsto por las organizaciones como el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPI) y el Banco Interamericano de Desarrollo sobre los temas de discapacidad, además de indagar los resultados del Censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2011 que indica que la mayoría de la población con discapacidad se encuentra ubicada en el Municipio Libertador.

Dada la volatilidad del país se preguntó si el plan estratégico se desarrolla como se estableció desde un principio, a lo cual se justificó que si han habidos cambios en el mismo puesto que debe haber cierto grado de flexibilidad en el equipo por los constantes cambios que se viven actualmente en el país, de igual forma se indagó sobre la forma en que se toman en la organización a lo cual la entrevistada justificó que en su mayoría estas decisiones se toman por consenso y esto ha marcado la efectividad de las mismas, comentó que se realiza una reunión mensual donde se evalúa todo lo referente a temas con decisiones estratégicas de la iniciativa.

Dimensión Capital Social

La siguiente dimensión es el capital social relacional, por la importancia de tener una red de apoyo que contribuya al alcance de los objetivos planteados, por lo que en primer lugar se preguntó si existía una red de aliados y cómo se construyó la misma, a lo que la entrevistada aseguró que si existe dicha red y se construyó mediante el fomento de relaciones de intercambio que pueden ser beneficiosas para cada una de las partes.

La organización ve el papel de sus aliados como un eje primordial para su buen desarrollo, ya que lo consideran como un factor de éxito para desarrollar sus operaciones con éxito en un ambiente volátil como lo es en la actualidad Venezuela.

Dimensión Financiamiento

Debido la necesidad de disponer de un capital semilla, que permita dar inicios a las operaciones de cualquier organización se decidió consultar a la entrevistada sobre las fuentes de financiamiento iniciales del emprendimiento a lo cual respondió que un principio se requirió apoyo de aliados financieros como empresarios e instituciones gubernamentales además de la participación de la organización dentro de proyectos organizados por entes gubernamentales que destinan fondos para iniciativas sociales, por otra parte se contaba con el apoyo de las empresas por medio de la Responsabilidad Social Empresarial.

Sin embargo actualmente las cosas han cambiado en las fuentes de financiamiento y estas serían, obtención de ingresos mediante programas de recaudación y actividades de procura de fondos, que les permita alcanzar la auto-sustentabilidad para el programa.

Dimensión Políticas y Regulaciones

Considerando las implicaciones derivadas de las políticas y regulaciones dictadas por entes del Estado sobre las actividades del emprendimiento, se decidió interrogar el cómo y cuáles de estas han afectado el desarrollo de la iniciativa. Se reportó que la Ley de Personas con discapacidad, facilitó la inclusión de personas con discapacidad a partir del año 2007, cuando fue publicada y promovida dicha ley, dicha ley establece que el 5% de la nómina de las empresas venezolanas debe estar compuesta por personas con discapacidad.

En cuanto a las regulaciones, esta Asociación está exenta del pago del Impuesto Sobre La Renta lo cual representa un beneficio, sin embargo debe declarar toda donación que se realiza a la institución cuestión que comenta representa una dificultad por el tipo de servicio prestado.

Dimensión Cultura

La cultura nacional puede influir sobre el impacto producido por la organización, ante la interrogante relacionada a este punto la entrevistada reporta que considera cultura nacional no fomenta la creatividad y la innovación, sin embargo como en el país hay tantos nichos de oportunidad, estos representa un pilar para la creación de nuevas iniciativas.

Uno de los objetivos principales de este estudio es el conocer la opinión de los Directivos de las organizaciones sociales que prestan servicios para la formación técnica de ciudadanos, cuáles han sido los factores de éxito que han marcado el mismo dentro de la organización que representa; al preguntar a la entrevistada por los principales factores que a su juicio son los más importantes para que la organización sea exitosa se obtuvo como respuesta que han sido, una junta directiva organizada, liderazgo conciliador, constancia en lo que se realiza y la adaptabilidad a los cambios volátiles del entorno.

Además mencionó que uno de los principales retos que se presentaron fue la revisión del contenido programático que se impartía a los participantes del programa y que este estuviera adaptado a la realidad venezolana, además de ello el registrar todos los procedimientos que se ejecutan en la organización mediante un manual que contribuya al desarrollo y sostenibilidad en el tiempo de esta organización.

Cumpliendo con los objetivos del presente estudio, es relevante contrastar las oportunidades y los riesgos que presente el entorno con las capacidades de la organización, las cuales se representan en sus fortalezas y debilidades de la organización. En el caso de Buena Voluntad mediante una matriz DOFA se identificaron las características que componen la organización, en esta se destacan las estrategias que han abordado o han pensado en abordar para dar respuesta a estas fortalezas y debilidades.

Tabla 7: Matriz DOFA de Buena Voluntad Asociación Civil

		Análisis Interno	
		Fortalezas	**Debilidades**
Matriz FODA **Buena Voluntad**		.- Existencia de una planificación estratégica que recibe una constante revisión y es flexibles ante los cambios. .- Establece una relación de ganancias mutuas con sus principales aliados. .- Credibilidad dada por la antigüedad que llevan operando.	.- Poca cobertura de atención, pues sólo atienden una pequeña parte de la población con discapacidad. .- Dependencia de fuentes de financiamiento externo.
Análisis Externo	**Oportunidades**	**Estrategia FO**	**Estrategia DO**
	.- Existencia de gran un número de personas con discapacidad en el Área Metropolitana de Caracas. .- Ley de Personas con Discapacidad que apoya la inserción laboral de este segmento de la población a las empresas nacionales.	.- Buscar otras sedes desde las cuales operar para tener una mayor cobertura	.- Crear iniciativas dirigidas a otra variedad de discapacidades
	Amenazas	**Estrategia FA**	**Estrategia DA**
	.- Pérdida de apoyo de las empresas aliadas por situación del entorno económico tan volátil por el cual se encuentra transitando el país	.- Realizar más actividades dentro de la organización con la finalidad de obtener ingresos	.- Realizar una mayor promoción de la organización y sus programas

A continuación se presentan a modo de síntesis los principales de hallazgos de la investigación, en los que se podrán observar los aspectos coincidentes en cuanto a los factores de éxito en las iniciativas sociales dirigidas hacia la formación técnica para el trabajo.

Tabla 8: Resumen de las dimensiones capital Humano Emprendedor y condiciones sociales de las organizaciones estudiadas

Organización / **Dimensión estudiada**	**Asociación Civil Trabajo y Persona**	**SUPERATEC A.C.**	**Asociación Civil Opción Venezuela**	**Buena Voluntad Asociación Civil**
Capital Humano Emprendedor	La organización fue fundada para dar respuesta a una necesidad latente de la nación. Para las cuales se desarrollaron diversas habilidades y se refuerzan las habilidades y conocimientos del personal. Existe un liderazgo compartido en la organización.	La organización se crea porque se reconoció una falta de oportunidades para los jóvenes, por lo que se planteó acortar la brecha entre los mismos y el mercado laboral valiéndose de la tecnología. Se tuvo que ampliar el equipo de trabajo y desarrollar nuevas habilidades en ellos, dicha formación es constante.	Da respuesta a una situación venezolana relacionada a la migración de talentos, poca relación entre los temas impartidos en los planteles de educación formal y el entorno, para lo cual necesitaron aprender a desarrollar proyectos y otras habilidades que les permita llevar a cabo el proyecto.	La organización fue fundada para cubrir una necesidad de las personas con discapacidad que hacen vida en el Área Metropolitana de Caracas. Con el objetivo de insertar a las mismas en el mercado laboral, para lo cual se desarrollan constantemente competencias en el equipo que conforma la asociación.
Condiciones Sociales	Las condiciones laborales y sociales del país en cuanto a las poblaciones vulnerables (mujeres y jóvenes), permite que su propuesta genere en valor.	Se mencionó la importancia que tiene determinar las condiciones a las cuales va dirigida la iniciativa y por ello se realizó este estudio de la mano con la comunidad.	La situación económica y la falta de apoyo por parte de instituciones públicas y privadas, obligan a organizaciones como ésta realizar actividades relacionadas al emprendimiento.	La importante cantidad de personas con discapacidad que existe en el país hace que iniciativas como estas sean impulsadas para contribuir con la inclusión de las mismas en la sociedad.

Tabla 9: Resumen de las dimensiones Educación para el emprendimiento y condiciones de la demanda de las organizaciones

Dimensión estudiada	**Asociación Civil Trabajo y Persona**	**SUPERATEC A.C.**	**Asociación Civil Opción Venezuela**	**Buena Voluntad Asociación Civil**
Educación para el emprendimiento	A pesar de que no se acudió a la elaboración de un estudio formal sobre la población a la que se dirige el emprendimiento, se tuvo un acercamiento previo a las mismas.	La organización tenía poco conocimiento sobre los sectores a los cuales va dirigido los programas, por lo que se fueron conocimiento mientras se desarrollaban los proyectos.	Existió una experiencia previa del equipo con respecto al emprendimiento, además de que ya se conocía el segmento juvenil.	Dado a que no se conocía a profundidad la población, se decidió formar alianzas con organizaciones que permitieran conocer más a fondo esta población.
Condiciones de la demanda	Se tenían presente al momento de definir su población objetivo, las condiciones actuales en cuanto a las necesidades de empleo de jóvenes y mujeres. Se desarrolló una iniciativa que permitiera a los mismos salir del círculo de la pobreza a través de formación y desarrollo integral a su vez convirtiéndolos en líderes comunitarios.	Los proyectos se desarrollan con foco hacia los jóvenes, pues se tenía clara la vulnerabilidad de los mismos al insertarse al mercado de trabajo, es por esto que los objetivos de los proyectos es sacarlos de la pobreza a través del empleo digno y el emprendimiento. Se han formado líderes comunitarios que benefician a la comunidad.	La organización comprende la importancia que los jóvenes tuvieran las herramientas del emprendimiento y estuvieran capacitados para desarrollar ideas nuevas, desarrollando competencias de sensibilización social, trabajo en equipo y otras buscando que generen un impacto en su entorno.	Se realizó un estudio minucioso, de las diferentes características que componen a la población con discapacidad. Los beneficios potenciales de los egresados, es recibir una capacitación y simulación que los permita ingresar al mercado laboral y hacia la comunidad la asociación brinda sensibilización con temas relacionados a la discapacidad.

Tabla 10: Resumen de las dimensiones Estructura organizativa y capital social de las organizaciones estudiadas

Dimensión estudiada	Asociación Civil Trabajo y Persona	SUPERATEC A.C.	Asociación Civil Opción Venezuela	Buena Voluntad Asociación Civil
Estructura Organizativa	En un principio no poseía los recursos para llevar a cabo el programa. Actualmente mediante el apoyo de aliados han los recursos necesarios para llevar a cabo las iniciativas. Si poseen un plan de negocios y estratégico que les permite acoplarse a las necesidades del mercado.	Al iniciar sus operaciones, la organización no poseía la infraestructura necesaria, por ello fue lo primero que se buscó por medio de aliados. Luego se desarrollaron otras herramientas y estrategias relacionadas al ámbito corporativo. Se realizó una planificación estratégica, definida a partir de las necesidades de formación de los jóvenes. Las decisiones se toman bajo el lineamiento de una o dos personas, pero se buscan que las mismas sean consensuadas.	En un principio no se tenían las capacidades necesarias por lo que los primeros años se dedicaron a la obtención de financiamiento para forjar su capital semilla. Tiene un plan de negocio definido y que se modifica con revisión.	Los recursos para la obtención de las capacidades de infraestructura, marketing, contabilidad, entre otros fueron dados por la buena relación con los aliados de la organización. Se cuenta con una planificación estratégica definida con base a las condiciones de la población con discapacidad. Las decisiones se toman en consenso por el equipo.
Capital Social	Posee una amplia red de apoyo, los cuales son indispensables para su desarrollo.	Poseen una red de aliados, la cual incluye centros de formación, universidades, organismos multilaterales y empresas. Las alianzas se fueron dando con el paso del tiempo y son indispensables.	Cuenta con proveedores de servicio y otros aliados necesarios para su desarrollo, su principal alianza es con Fe y Alegría, que les permite el acceso a los centros educativos.	Posee una red de aliados que es fundamental, los cuales son indispensables para su desarrollo.

Tabla 11: Resumen de las dimensiones financiamiento, políticas/regulaciones y cultura de las organizaciones estudiadas

Dimensión estudiada	Asociación Civil Trabajo y Persona	SUPERATEC A.C.	Asociación Civil Opción Venezuela	Buena Voluntad Asociación Civil
Financiamiento	No contaban con capital semilla lo que fundamentó su financiamiento con la elaboración de proyectos con diversos aliados.	El financiamiento inicial vino dado por el fundador, pero luego del fallecimiento del mismo, se les presentó el reto de buscar otras fuentes de financiamiento, por lo que actualmente participan en convocatorias para realizar proyectos y ofrecen cursos a diversas empresas.	Se inició y se mantiene realizando proyectos con organizaciones estratégicas.	El financiamiento inicial fue aportado por la organización Good Will. Actualmente buscan la auto-sustentabilidad, con pequeños proyectos, sin embargo mantienen fuerte relación de dependencia con fuentes externas.
Políticas y Regulaciones	No existe como tal una política vigente que afecte el desarrollo del emprendimiento.	La Ley del primer empleo, puede beneficiar en gran medida a la organización pero la misma no se ha puesto en vigencia. Desde hace cuatro años existe una regulación que no les permite entrar a los liceos.	No hay políticas que afecten positivamente al emprendimiento, en los temas de regulaciones establecen que les afecta el hecho de no poder recibir donaciones del exterior.	Tienen una fuerte ventaja por la promulgación y aplicación de Ley de personas con Discapacidad lo cual facilita la inserción laboral de sus beneficiarios.
Cultura	Establece que la cultura no apoya al emprendimiento, pero hay necesidades del venezolano para dar respuesta a la situación actual.	Consideran que la cultura nacional, incentiva la creatividad y el emprendimiento y destacan que el último se ha incrementado en Venezuela, pero que existe la necesidad de formarse y adquirir las herramientas necesarias para ser exitoso.	Establece que no se incentiva la cultura de innovación, porque no existe incentivo alguno para emprender.	Considera que la cultura no incentiva la innovación, sin embargo las necesidades en diversos aspectos de la sociedad hacen que existan nichos de oportunidades donde los emprendedores sociales pueden actuar.

La variedad de hallazgos encontrados en las organizaciones estudiadas, demuestran que los factores de éxito en cada una de ellas puede variar de acuerdo a sus objetivos planteados o incluso por la población objetivo que tienen. El presente estudio ayuda a realizar un primer acercamiento a las diferentes realidades de estas organizaciones dentro del contexto venezolano, a saber cuáles han sido sus principales fortalezas e incluso el cómo estas han ayudado a resolver esas necesidades que identificaron como nichos de oportunidad en un primer momento en la realidad venezolana.

De esta forma, los hallazgos más importantes son aquellos factores de éxito que se repiten en las organizaciones y que sirven de referencia para todos aquellos emprendedores sociales que desean dar respuesta a una necesidad de mejora del mercado laboral venezolano.

Es por ello que se ha decidido listar los principales factores de éxito que fueron encontrados: el primero de ellos es que estas organizaciones de carácter social, surgen del haber identificado una necesidad latente en la población a la cual va dirigida, por otra parte, se detectó que el establecimiento de alianzas estratégicas permiten a los emprendimientos responder a ciertas exigencias como organización, cuestión que es un factor importante para poder tener éxito en el alcance de los objetivos. Entre otros factores que pudieron identificarse, se encuentra el liderazgo conciliador basado en la toma de decisiones consensuadas dentro de la organización, por último y uno de los más importantes, es que estas organizaciones no trabajan solamente en el enseñanza de un oficio sino en el desarrollo integral de la persona, cuestión que hace que exista un compromiso y una motivación por parte de los beneficiarios, que permite responder de una forma más efectiva a las necesidades que se identificaron.

Con respecto al tema de la identificación de necesidades, las organizaciones van dirigidas a un público proveniente de poblaciones vulnerables al momento de insertarse en el mercado laboral como mujeres y jóvenes. La investigadora Genny Zúñiga (2011), establece que es necesario forjar iniciativas que den respuesta a la poca capacitación técnica que jóvenes y mujeres tienen para entrar en el mercado laboral venezolano. En el caso de las organizaciones Superatec, Opción Venezuela y Trabajo y Persona, dan respuesta de forma activa a la coyuntura

destacada por esta investigadora; sin embargo, el poco aporte que reciben por parte de entes gubernamentales y la no puesta en práctica de políticas que mejoren su labor, hace que su campo de acción en cuanto a la cobertura de participantes que atienden sea mucho menor a la que se requiere para tener un mayor impacto en los aspectos sociales y económicos del país.

Por su parte, Buena Voluntad da respuesta a la necesidad de una población muy particular que son las personas con discapacidad, los representantes de esta organización indican, que debido a la existencia de un gran número de personas con estas condiciones en el Área Metropolitana de Caracas, es obligatorio pensar en la creación de nuevas iniciativas que mejoren la inclusión socio-laboral de segmento de la de la población. Lo más resaltante de esta organización, es que no sólo capacita a personas con discapacidad para incluirlas en el mercado laboral, sino que también sensibiliza a otras personas de su entorno con temas relacionados a la discapacidad para comprender de una mejor forma su dinámica.

Tal cual lo establece Ashoka y McKinsey&Company (2011), los emprendimientos sociales inician con una percepción de una problemática social y buscan soluciones innovadoras para un público beneficiario o una comunidad. Este es un claro factor de éxito en cuanto a la determinación del tipo de demanda a las cuales van dirigidos los emprendimientos y el cómo abordar su formación.

Otro factor es el tema de las alianzas estratégicas de las organizaciones, de acuerdo Graña (2002), estas alianzas demuestran la capacidad de relacionarse de las asociaciones para la obtención de recursos o para solventar cuestiones relacionadas al entorno. En este caso las organizaciones estudiadas han sabido aprovechar su capital relacional obteniendo innumerables ventajas y beneficios relacionados al cumplimiento de los objetivos.

Además es importante resaltar que hay factores críticos de éxito que reporta ciertas organizaciones pero que responde a las características específicas de la población a la cual están dirigidas, estos factores son:

Asociación Civil Trabajo y persona: El factor de éxito específico de esta organización ha estado en solventar la carencia de conocimientos específicos sobre los oficios enseñados por medio del trabajo con aliados bajo la premisa de negocios inclusivos, que no es más que realizar su responsabilidad social empresarial dentro de áreas que conforman la cadena de valor de la empresa, lo cual garantiza una buena formación y mayor compromiso por parte de la empresa.

SUPERATEC A.C.: Esta organización posee una bolsa de empleo propia que permita garantizar la inserción laboral de los beneficiarios de sus cursos, del mismo modo genera beneficios para ambas partes generando empleo para los beneficiarios y un capital humano capacitado para las empresas.

Buena Voluntad Asociación Civil: En Buena Voluntad la dinámica de simulación de áreas específicas del ámbito laboral donde los beneficiarios se preparan para el ambiente de trabajo, permite que su inclusión al mercado productivo sea mucho más eficiente, es importante destacar que esto es de gran importancia dada las circunstancias en las cuales se encuentra su población, ya que son personas con diferentes tipos de discapacidad.

Asociación Civil Opción Venezuela: Sin duda una ventaja competitiva que tiene opción Venezuela en la formación temprana a jóvenes que aún no se han desarrollado en el mercado laboral y que todavía no han diseñado un proyecto de vida inculcando valores y desarrollando habilidades en una de las fases más importante de su formación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan a modo de síntesis las conclusiones relevantes de la investigación realizada sobre factores de éxito de emprendimientos sociales dirigidos a la formación técnica para el trabajo. Se exponen apartados capaces de aportar información de gran utilidad para identificar los principales elementos que influyen en la concepción y el desarrollo de emprendimientos sociales de este tipo, lo cual permite diseñar estrategias para fomentar la creación de nuevas iniciativas similares y potenciar las existentes.

Como primera conclusión del estudio, parece evidente que existen factores detonadores del éxito en iniciativas sociales dedicadas a la capacitación técnica para el trabajo y el emprendimiento. En este sentido, los factores críticos de éxito identificados para este tipo de iniciativas son:

Prestar un servicio persona-céntrico, lo cual significa que la finalidad de estas organizaciones vaya dirigida no sólo a la enseñanza de un oficio para insertarse al mercado laboral o dar inicio a un emprendimiento, sino que además dicha formación se acompañe de un componente humano, que incluya formación en liderazgo, ciudadanía y valores.

Trabajar con base en las necesidades específicas de la población objetivo, para dar respuesta de manera eficiente a las mismas, lo que permite realizar programas que se ajusten a la realidad de las comunidades.

Realizar un constante acompañamiento a los beneficiarios, lo que implica hacer un seguimiento regular a los beneficiarios actuales y a los egresados de los programas de capacitación, permitiendo garantizar la inserción adecuada de los mismos en el mercado productivo de trabajo, dando cumplimiento al fin último de la organización.

Poseer una red de apoyo, representa una herramienta fundamental para cualquier emprendimiento, dado que contar con aliados permite agregar valor a las propuestas, desarrollar proyectos en conjunto, y en muchas ocasiones permite el vínculo entre la organización y la comunidad objetivo.

Los factores mencionados anteriormente forman parte de la dinámica de las organizaciones estudiadas, los cuales han permitido a las mismas subsistir y desarrollarse de manera exitosa en el contexto venezolano. Dadas las condiciones anteriores, los factores detectados son fundamentales para el desarrollo de un emprendimiento social que este dirigido hacia la formación para el trabajo, y la presencia o ausencia de los mismos pueden marcar la diferencia en cuanto a predecir el logro efectivo de los resultados u objetivos trazados.

Otra conclusión que es de gran importancia destacar, es que las organizaciones se relacionan con su entorno y se ven influenciadas por los factores culturales de la población, por lo que una cultura nacional que incentive la creatividad e innovación puede ser capaz de promover, en gran medida, el éxito de organizaciones dirigidas a la formación de poblaciones vulnerables para el trabajo o el emprendimiento. Es importante resaltar que Venezuela es un país donde, a pesar de no contar con una cultura de emprendimiento, se admira e idealiza a quien tiene éxito como emprendedor, es decir, las condiciones están dadas para comenzar a generar un movimiento dirigido a formar una cultura que estimule el emprendimiento.

Por último se pudo detectar que hay un marco legal existente en cuanto a emprendimiento y formación técnica, sin embargo los actores políticos del Área Metropolitana de Caracas no han realizado los esfuerzos necesarios para que estos basamentos legales puedan estimular de forma efectiva la creación y desarrollo de iniciativas públicas o privadas que contribuyan a la capacitación para el trabajo de los ciudadanos.

Esta investigación permitió conocer a profundidad diversos aspectos relacionados al emprendimiento en Venezuela y la oportunidad que existe de potenciar estas iniciativas. Ha sido

la ocasión perfecta para resaltar el trabajo de venezolanos que apuestan por el futuro de la nación por medio de la capacitación técnica y humana de sus ciudadanos.

Recomendaciones

A continuación se enuncian las recomendaciones para los diversos actores que formaron parte del estudio realizado.

Recomendaciones dirigidas hacia los programas de formación técnica para el trabajo:

En primer lugar estos programas deben continuar poniendo en práctica los factores de éxito detectados en cada una de sus organizaciones; en especial los relacionados a la detección de necesidades de la población objetivo, a la formación de alianzas estratégicas, al enfoque humanístico derivado de cada uno de sus programas y los temas relacionados al liderazgo y la toma de decisiones dentro de su estructura organizativa.

De igual forma se deben impulsar acciones para la creación de una red de aliados de programas de formación técnica para el trabajo, que permita el apoyo mutuo, para así generar un mayor impacto en el mercado laboral venezolano y una mejor consolidación de cada una de estas iniciativas de inserción laboral o de impulso al emprendimiento.

Aunado a lo anterior, los programas de formación técnica deben mantener una constante evaluación de cada una de sus acciones y definir sus implicaciones dentro de los aspectos económicos y sociales de los beneficiarios y de sus comunidades. El trabajo con los beneficiarios debe contar con un debido seguimiento para el éxito de éstos.

Recomendaciones dirigidas hacia el Estado:

El Estado debe ser garante del cumplimiento de lo establecido en las bases legales de esta investigación, es decir debe impulsar el desarrollo técnico de las poblaciones vulnerables del país buscando la inserción laboral de las mismas; esto debe hacerlo mediante el cumplimiento y generación de leyes que puedan influir positivamente al desarrollo de las iniciativas privadas y públicas que ya existen, y otras que puedan crearse y apoyar el ecosistema de organizaciones encargadas de la inserción laboral de miles de venezolanos.

De acuerdo a lo detectado en la data obtenida, es visible que las organizaciones privadas de carácter social dirigidas hacia la formación técnica no cuentan con un marco regulatorio el cual apoye de manera efectiva su actividad, es por ello que la promoción de políticas públicas por parte del Estado en materia de apoyo a los emprendimientos se hace obligatoria.

Recomendaciones a los beneficiarios de los programas de formación técnica

Seguir apoyando cada una de las acciones de los programas de los cuales han egresado y transmitir sus conocimientos en las comunidades donde hacen vida, con el compromiso de seguir formando líderes socialmente responsables que colaboren con el desarrollo económico y social de Venezuela.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Con el objetivo de contar con más estudios en materia de emprendimiento y formación técnica, resulta conveniente ejecutar investigaciones que estudien cuál es el impacto de estos programas de formación con respecto al desarrollo de la economía. De igual forma contribuiría a enriquecer la información, una investigación dedicada a los beneficiarios para ver en cuánto se ha reducido su nivel de precariedad laboral.

Con respecto al tema de emprendimiento y conociendo que existe un auge con respecto al mismo, sería de total relevancia elaborar investigaciones sobre los emprendedores venezolanos y comparar dichos resultados con casos de estudio de otros países que permitan determinar cuáles son las particularidades del ecosistema de emprendimiento venezolano.

LISTA DE REFERENCIAS

Actualidad Laboral (s.f.) *Trabajo y Persona, formación para emprender y trabajar.*[Online].Disponible:http://actualidadlaboral.com.ve/seccion/detalles/trabajo-y-persona-formacion-para-emprender-y-trabajar [2015, agosto 11].

Actualidad Laboral (s.f.) *Superatec, Capacitación para la inclusión y el desarrollo.* Recuperado de: http://actualidadlaboral.com.ve/seccion/detalles/superatec-capacitacion-para-la-inclusion-y-el-desarrollo [2015, agosto 11].

Arbeláez L. (2011). *Emprendimiento Social: Factores críticos de éxito y fracaso para el mejoramiento del programa de generación de ingresos de la presidencia de la Republica de Colombia, dirigido a población en Situación de desplazamiento por la violencia en caldas* [online]. Disponible: http://www.bdigital.unal.edu.co/ [2014, mayo, 4].

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*: *Introducción a la Metodología Científica*. 5ta edición Caracas: Editorial Episteme.

Arnold, R. (2001). *Formación Profesional: Nuevas tendencias y perspectivas* [Online.] Disponible: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/arnold.pdf [2014, junio, 19].

Ashoka, Mckinsey and Company (2011). *Emprendimientos Sociales Sostenibles: Cómo elaborar planes de negocios para organizaciones sociales.* Sao Paulo: Peirópolis.

Banco Central de Venezuela (2015). *Índice Nacional de Precios al Consumidor* [Online]. Disponible: http://www.bcv.org.ve/Upload/NotasPrensa/inpcdic14.pdf [2015,mayo 14].

Cejas, M. (2007). *La formación profesional en América Latina, ¿Un factor clave para el desarrollo de los países desde la Dirección Gerencial?* [Online]. Disponible: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25139/2/articulo4.pdf. [2014, mayo 13].

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. Desafíos en innovaciones de la formación profesional* [Online]. Disponible: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_228147.pdf [2014, mayo, 27].

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Editorial McGraw-Hill. España.

Curto, M. (2012). *Los Emprendedores Sociales: Innovación al Servicio del Cambio Social*. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, nro 13 [Online]. Disponible: http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2013_tcm5-75666.pdf [2014, mayo 12].

Este, P. y Rodríguez, G. (2012). *Educación para transformar el país* [Online]. Disponible: http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Actualidad%20Educativa/0%20-%20Libro%20ETP%20-%20Version%20publicacion.pdf [2014, mayo 30].

Fuenmayor, N.; Gamboa, T. (2002). *¿Empleo juvenil o reproducción de la pobreza en Venezuela.* CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social, 2 (3), 3 – 5.

Graña, F. (2002). *Factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas* [Online]. Disponible: http://core.ac.uk/download/pdf/11676820.pdf [2014, mayo 25].

Guevara, A. (2013). *Las limitaciones económicas no impiden las proyecciones de crecimiento: Superatec, constructora de oportunidades. Solidaridad Social* [Online]. Disponible: http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/SIC2013756_274-275.pdf [2014, mayo 12]

Hurtado, D. (2011). *Características del empleo juvenil en Venezuela: Jóvenes en el contexto social y demográfico actual.* Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Instituto de Estudios Superiores de Administración (2011). *Informe ejecutivo: Global Entrepreneurship Monitor*. Caracas.

Instituto Nacional de Estadística (2014). *Encuesta de Hogares por Muestreo, Situación en la fuerza de Trabajo* [Online]. Disponible: http://www.ine.gov.ve/documentos/Social/FuerzadeTrabajo/pdf/informemensual.pdf

Kantis, H., Federico, J., e Ibarra, S. (2014). *Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico*: *Una herramienta para la acción en América Latina* [Online]. Disponible: http://www.unleashingideas.org/global-entrepreneurship-library/sites/grl/files/kantis_federico_e_ibarra_garcia_2014.pdf [2014, octubre 28].

Matos, G., y Este, P. (2012). *Educación técnica y formación profesional [Online]*. *Disponible: http://www.educalidadparatodos.org.ve/web/wp-content/uploads/Educaci%C3%B3n-Tecnica-y-Formaci%C3%B3n-Profesional.pdf* [2014, marzo 21].

Organización de Estados Iberoamericanos (2009). *Retos actuales de la educación técnico-profesional* [Online]. Disponible: http://www.oei.es/metas2021/ETP.pdf [2014, noviembre 21].

Organización Internacional del Trabajo (2013). *Informe de tendencias actuales de empleo 2013* [Online]. Disponible: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_202216.pdf [2014, mayo 16].

Organización Internacional del Trabajo (2014a). *Informe sobre trabajo en el mundo2014. El desarrollo a través del empleo* [Online]. Disponible: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_234111.pdf [2014, junio 6].

Organización Internacional del Trabajo (2014b). *Tendencias Mundiales del Empleo 2014. El desarrollo a través del empleo*. [Online]. Disponible:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_243961.pdf [2014, noviembre 29].

Organización Internacional del Trabajo (2014c). *Empresas Sostenibles. La Economía Social* [Online]. Disponible: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@coop/documents/publication/wcms_185354.pdf [2015,enero 31].

Noya A. (2008). *Foro Internacional de Economía Social y Solidaria.* Ciudad de México: Programa Nacional de Apoyo para Empresas de Solidaridad.

Palella, S. y Martins, F. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa.* Caracas: Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Pastore, R. (2006). *Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la economía social* [Online]. Disponible: http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2054.pdf [2014, mayo13].

Pérez, I. (2011). *La Formación Técnico Profesional y el Empleo [Online]*. *Disponible:* http://www.infotep.gov.do/pdf_prog_form/FTP%20y%20Empleo.pdf [2014, junio 19].

Portal web Asociación Civil Trabajo y Persona (s/f). [Online]. Disponible: http://www.trabajoypersona.org/ [2015, agosto 11].

Portal web Buena Voluntad Asociación Civil (s/f). [Online]. Disponible: http://www.buenavoluntadvenezuela.org/ [2015, agosto 11].

Portal web Opción Venezuela Asociación Civil (s/f). [Online]. Disponible: https://opcionvenezuela.wordpress.com/ [2015, agosto 11].

Portal web Superatec A.C. (s/f). [Online]. Disponible: http://superatec.org.ve/ [2015, agosto11].

Ramírez, A. (2008). *Concurso Emprendedor social del año – América Central 2008. ¿Qué es el emprendimiento social?* [Online]. Disponible en: http://www.Schwabfoundseoy. org/es/competitions/competition/75 [2014, mayo 21].

República Bolivariana de Venezuela (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

República Bolivariana de Venezuela (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación* [Online]. Disponible: http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf [2014, abril 29].

Sánchez, J.C.; Lanero, A.; Yurrebaso, A. (2008). *Variables determinantes de la intención emprendedora en el contexto universitario* [Online]. Disponible: http://psi.usal.es/emprendedores/documentos/Sanchez05.pdf [2014, marzo 28].

Sanchis, J. (2010). *Emprendimiento, Economía Social y Empleo* [Online]. Disponible: http://base.socioeco.org/docs/emprendimiento2.pdf [2014, mayo 13].

Selamé, T. (1999). *Emprendimiento Juvenil* [Online]. Disponible: https://emprendedorusach.files.wordpress.com/2009/06/emprendimiento-juvenil.pdf [2014, marzo 29].

Sharir, M.; Lerner, M. (2006). *Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs*. Journal of Word Business, 41 (1), 6-20.

Terjesen, S. y otros (2010). *GEM Report on Social Entrepreneurship - Executive Summary*. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Thomson, A. (2004). *Administración Estratégica*. Editorial McGraw-Hill. España.

Zúñiga, G. (2011). *Políticas de Empleo para grupos vulnerables* [Online]. Disponible: http://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/08753.pdf [2014, junio 19].

Zúñiga (2014). *Encuesta sobre Condiciones de Vida en Venezuela 2014, Las Claves del empleo* [Online].Disponible: http://www.rectorado.usb.ve/vida/sites/default/files/empleo.pdf [2014, noviembre 27].

Weller, J., (2009). *El fomento de la inserción laboral de grupos vulnerables. Consideraciones a partir de cinco estudios de caso nacionales*. [Online]. Disponible: http://www.lai.fuberlin.de/homepages/marull/Forschung_und_Publikationen/Weller.pdf [2014,junio 19].

ANEXOS

ANEXO A

Guion de Entrevista para representantes de los emprendimientos sociales

Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas.

¿En qué año se fundó la organización?

¿A qué se dedica el emprendimiento?

¿Por quién está conformada su directiva?

¿Cómo y por qué se creó la asociación? (motivación inicial)

¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?

¿Se tuvieron que desarrollar nuevas habilidades en el capital humano para lograr los objetivos planteados?

¿Hay un líder definido?

¿Existe algún Plan de Formación/ Capacitación para su personal? ¿En qué consiste?

¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la organización contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?

¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo se la iniciativa?

¿Cuánto conocía al sector al cual va dirigido su emprendimiento antes de comenzar las operaciones del mismo?

¿Recibió algún tipo de mentoría para la definición del plan de acción?

¿De qué manera se determinó la población objetivo de este emprendimiento social?

¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido la iniciativa?

¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?

Al iniciar, ¿poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?

¿Tiene la organización un plan de negocio definido? ¿Cómo fue creado y por quién?

¿Se realizó un análisis de la demanda en el mercado laboral venezolano previo a la elaboración del Plan de Negocio?

¿El plan de negocios se desarrolla según lo previsto? ¿En qué difiere y por qué?

¿Cómo se toman las decisiones pertinentes a la organización?

¿Posee una red de aliados? ¿Quiénes la conforman?

¿De qué manera construyó su red de apoyo?

¿De qué manera la empresa ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo del emprendimiento?

¿A cuáles fuentes de financiamiento tenían acceso al momento de iniciar el emprendimiento?

¿Qué otras fuentes de financiamiento utiliza actualmente?

¿Se han establecido políticas a nivel nacional que colaboren al desarrollo de la organización?

¿Qué temas relacionados a regulaciones y políticas gubernamentales afectan directamente al desarrollo del emprendimiento?

¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?

¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?

¿Considera que en Venezuela se piensa que los emprendedores son personas competentes y de muchas capacidades?

¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?

ANEXO B

Guion de Entrevista para Beneficiarios de las organizaciones

Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas.

¿En qué año participó en el programa ofrecido por la organización?

¿En qué consistió su formación?

¿Cuáles fueron los principales retos a los cuáles te enfrentaste a la hora de participar?

¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido al desarrollo de esta iniciativa?

¿Considera que las personas del programa están capacitadas para llevar a cabo el programa?

¿Considera que hay un líder definido en la organización? ¿Quién es?

¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación para este tipo de iniciativas?

¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?

¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigida la iniciativa?

¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?

Al iniciar su formación en la organización, ¿la misma poseía las capacidades/ facilidades necesarias para la ejecución del programa?

¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial para el buen desarrollo de la misma?

¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?

ANEXO C
Validación de Experto

ANEXO D
Validación de Experto

ANEXO E
Validación de Experto

ANEXO F

Entrevista a profundidad con representante de la Asociación Civil Trabajo y Persona

Organización que representa: Asociación Civil Trabajo y Persona
Nombre del Entrevistado: Alejandro Marius
Cargo dentro de la organización: Director General

Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas.

Entrevistador (E): ¿En qué año se fundó la organización?
Alejandro Marius (A): Trabajo y Persona se fundó el 20 de febrero del 2009

E: ¿A qué se dedica la organización?
A: Su razón de ser es recuperar el valor del trabajo y la dignidad de la persona en Venezuela.

E: ¿Por quién está conformada su directiva?
A: Son 5 miembros: un presidente, que soy yo; un vicepresidente y tres directores.

E: ¿Cómo y por qué se creó la asociación? (motivación inicial)
A: Fue un motivo muy personal, trabajaba como account manager para América Latina y en el 2008 hice 20 viajes al exterior, pero cuando estás casado, tienes 4 hijas y vives en Venezuela es inevitable que te empieces a hacer preguntas. Entonces las pregunta que yo me empecé a hacer fue: ¿Qué significa tener un trabajo bien remunerado, pero con el que al final eres un esposo, un padre y un ciudadano ausente?... y la respuesta fue que tenía que conseguir un trabajo en Venezuela, para mi nivel podría haberlo hecho, pero siempre tuve la inquietud de emprender, desde joven, pero para emprender hay que tomar en cuenta la realidad de Venezuela, y su realidad me inclinaba por algo social, ya que había participado en varias ONGs, sobretodo en una donde fui presidente y apoyaba en la procura de fondos. Entonces conociendo la realidad social del país me pregunté: ¿Qué hago aquí? ¿Por qué dios me puso en este país? Porque yo creo que Dios lo pone a uno en el lugar donde lo tiene que poner...y pensé que podía hacer yo para ser más feliz y hacer más feliz a mi familia y transmitir esa felicidad a las personas que me rodeaban.

Además por mi historia personal, mi mamá tenía una guardería y entregó toda la vida a educarnos, a mí y a mis cuatro hermanos, y mi papá fue dirigente social y sindical para América Latina y eso me abrió al mundo porque en nuestra casa siempre había haitianos, europeos, sudamericanos, etc. Por temas sociales. Además nuestra casa la construimos nosotros y siempre tuve contacto con el trabajo manual, yo sé todo lo que se necesita para construir una casa, y siempre tuve sensibilidad hacia el trabajo, porque veía como en Venezuela a la persona no se le permitía trabajar, de una u otra manera, o se le daban las cosas sin apelar a su esfuerzo a través del trabajo, entonces pensé que lo que hacía falta es que la gente pueda trabajar. Entonces hablando con una monja de clausura en un monasterio benedictino que sigue la regla se San Benito que es oración y trabajo, me impacto porque ella me dio a entender el valor trascendente que tiene el trabajo para la persona, porque no solo con el trabajo te conoces a ti mismo sino que además puedes contribuir con el desarrollo de tu sociedad.
Trabajo y Persona nace de esa historia personal, y luego de entusiasmar a personas que se integraran al equipo.

E: ¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?
A: El principal reto era que yo no tenía una renta ni había acumulado un capital, quería emprender pero tenía que garantizar estabilidad a mi familia, el reto fue como poder mantenerme de esto, por lo que todo el año buscaba posibilidades de financiamiento para arrancar el proyecto mientras hacía mi trabajo, llevándolos en paralelo hasta poder dedicarme 100% a comenzar Trabajo y Persona.

E: ¿Se tuvieron que desarrollar nuevas habilidades en el capital humano para lograr los objetivos planteados?
A: Si, muchos, en el tema jurídico tuve que aprender cómo era estructura jurídica de una asociación civil sin fines de lucro, el tema administrativo ya que yo nunca me había encargado de llevar el tema económico de una empresa, tenía que estar pendiente del tema fiscal, de cómo llevar bien las cuentas, y aunque fue muy parecido a conseguir clientes para una hacer desarrollo de negocios, tuve que extrapolar todo eso a hacer la procura de fondos y eso lo tuve que desarrollar junto con hacer alianzas, que aunque ya lo tenía es algo que potencié aquí.

E: ¿Hay un líder definido?
A: La estructura ha cambiado en el tiempo, al principio yo hacía todo pero poco a poco fue creciendo. Actualmente yo me encargo del desarrollo institucional: las alianzas, los nuevos proyectos y procura de fondos, y luego está la Directora de Operaciones, ella se encarga de la implementación de cada uno de los proyectos, ella tiene a su cargo un Gerente de Proyecto por cada proyecto y ellos son los encargados de ejecutarlos.

E: ¿Existe algún Plan de Formación/ Capacitación para su personal? ¿En qué consiste?

A: No existe un plan de desarrollo definido o estable, pero participamos en las capacitaciones que se nos ofrecen y estamos pendiente de que los muchachos las hagan, hace poco hicimos un diplomado en la Universidad Monteávila para ODS y algunos de los muchachos fueron, no es algo definido en un plan, pero lo que si hay son dos momentos al año de capacitación interna sobre el sentido de lo que es Trabajo y Persona.

E: ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la organización contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?
A: En primer lugar diría que no sean proyectos de escritorio, cosa que le pasa mucho a las ONGs y a la política, que piensa que así responde a las necesidades de la gente, a veces por responder a criterios de financiamiento algunas organizaciones se pliegan a las necesidades que un ente multilateral dice que hay en el país y responden en base a eso. Por el contrario, lo que es fundamental para nosotros es partir de la realidad, de lo que necesita la gente, las oportunidades de cambio de la sociedad parten de entender cuáles son las verdaderas necesidades, y de ahí buscar quienes tienen las mayores competencias para dar respuesta a esas necesidades y entonces elaborar e implementar los proyectos. Muchas veces encontramos entes multilaterales que tienen la misma sensibilidad y cooperamos con ellos.
Un tercer elemento es no chantajear a la gente, cuando pides cierta fidelidad a cambio de algo no funciona, porque son cosas que te debes ganar de la gente. Ellos ven el desinterés que tienes en la modalidad de la respuesta, apostarle a las personas para que sean ellos los protagonistas de su cambio con el apoyo que uno le pueda dar. Luego hay otras cosas colaterales, por ejemplo, medir el impacto de lo que estás haciendo, ser profesional en lo que hacer y hacerlo bien.

E: ¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo se la iniciativa?
A: El hecho de que no haya empleo en el país ha favorecido aún más el empleo informal, ya que este se ha potenciado, pero si te pones a analizar aun así son emprendedores, reúnen las características de un emprendedor, pero están en un sector ilegal. El hecho de que no haya pleno empleo favorece el emprendimiento en los sectores populares y esta variable ha favorecido nuestra propuesta, porque nuestra propuesta es formalizar lo informal, demostrarle a un joven que convirtiéndose, por ejemplo, en emprendedor de muebles puede hacer algo que le gusta, que es honesto, que lo hará crecer como persona y que le dará más ingreso que robar un celular por semana.
Otra situación laboral que ha contribuido desde el punto de vista del empleo formal se puede mostrar a través del ejemplo de uno de nuestros proyectos actuales. Ahora tenemos un proyecto en Valencia con Ford Motors, que hacían ya responsabilidad social de manera tradicional, pero comenzaron a plantearse cómo ofrecer mayores beneficios a su personal y sus familiares , por lo que diseñaron un programa que se llama *Conduciendo tu Futuro*, y se enteraron de nosotros, nos contactaron y en seis meses desarrollamos en conjunto un proyecto fantástico donde hemos formado a 30 muchachos que no trabajaban ni estudiaban y logramos que los técnicos de

adiestramiento y otros voluntarios de Ford colaboraran; Luego en un centro de formación profesional que trabaja con aprendices INCES en Guacara y la Universidad de Carabobo sacamos el primer Diplomado de mecánica básica automotriz para jóvenes postulados por los trabajadores; entonces se puede ver como una situación complicada se han convertido en una oportunidad para nosotros para atender a una población en la zona de influencia de una empresa como Ford y lograr un proyecto social muy exitoso.

E: ¿Recibió algún tipo de mentoría para la definición del plan de acción?
A: No recibimos mentoría.

E: ¿De qué manera se determinó la población objetivo de este emprendimiento social?
A: Bastante poco, conocía algo porque una de las áreas que trabajaba como voluntario era la formación de docentes y una de las cosas que hicimos fue la formación de formadores con varias organizaciones, yo había sido facilitador en algunos talleres y había conocido algunas realidades pero no realicé focus group o una investigación académica.

E: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido la iniciativa?
A: El desarrollo integral, en las mujeres, aunque no hemos hecho una medición de impacto formal, se puede ver que ha mejorado su autoestima, son más seguras, tienen una estabilidad económica. Además para los jóvenes el mayor beneficio es un futuro, tienen más expectativas de vida, les permite salir del círculo de la pobreza.

E: ¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?
A: El impacto que hemos visto en la comunidad es que los beneficiarios se convierten en líderes comunitarios, llevan una cultura de hacer las cosas y de independencia, de ocupación y no ociosidad.

E: Al iniciar, ¿poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?
A: No, en un principio se tenía la esencia de la organización así que lo primero que se buscó fue el financiamiento, luego de conseguir el mismo se pudo obtener una oficina principal, luego el personal necesario y así poco a poco hemos crecido hasta obtener todo lo que se necesita para llevar a cabo eficientemente todas las operaciones y proyectos de Trabajo y Persona.

E: ¿Tiene la organización un plan de negocio definido? ¿Cómo fue creado y por quién?
A: Si, siempre ha habido un plan pero lo empezamos a afinar hace un par de años y está orientado hacia la sostenibilidad de la organización y los centros de capacitación aliados.

E: ¿Se realizó un análisis de la demanda en el mercado laboral venezolano previo a la elaboración del Plan de Negocio?
A: Ya conocíamos la demanda, y ha sido de gran utilidad interactuar con los aliados porque a través de ellos podemos conocer las necesidades de las empresas y sus sectores de referencia.

E: ¿Posee una red de aliados? ¿Quiénes la conforman?
A: Si, fundamentalmente tenemos tres tipos de aliados: universidades, empresas y centros de capacitación. Para nosotros son muy importantes los centros de capacitación porque son nuestro contacto con la comunidad. Luego están las empresas, nuestras propuestas son de negocios inclusivos, es decir, cómo puedes desarrollar dentro de la Responsabilidad Social Empresarial proyectos dentro de la cadena de valor de la empresa, y por ultimo con las universidades con expectativas de hacer investigaciones sobre temas puntuales y reconocimiento de títulos, por ejemplo los diplomados que hemos realizado con la Universidad de Carabobo y el IUPMA y los cursos con la Universidad Simón Bolívar.

E: ¿De qué manera construyó su red de apoyo?
A: Con cada aliado ha sido un acercamiento distinto, empezamos con el chocolate ya que un amigo que tenía una empresa de chocolate con la que hicimos el primer curso, luego con L'Oreal, después de haber comenzado un primer grupo de emprendedoras de la belleza le mandé la nota de prensa a una amiga en L'Oreal y nos aliamos, con Fundación Telefónica y con Masisa, con Ford Motor una persona me escuchó dando una charla y me contactó, no hay una fórmula. Basta hacer bien el trabajo y los hechos hablan por sí solos.

E: ¿De qué manera la empresa ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo del emprendimiento?
A: Son muy importantes estos centros porque son los que tienen los expertos y además son nuestro contacto con la comunidad por lo que estando en contacto con estos aliados podemos determinar con cual tipo de oficios trabajar.

E: ¿A cuáles fuentes de financiamiento tenían acceso al momento de iniciar el emprendimiento?
A: El primero fue con la Cámara de comercio Italiana, el gobierno italiano lanzó una licitación, para presentar proyectos para financiar la formación de jóvenes italianos en el exterior, lo presentamos con ICARO que hizo el proyecto en alianza con Trabajo y Persona, entonces logramos que el ministerio del trabajo italiano reconociera a Trabajo y Persona y que formara parte del proyecto, este fue el primero.

E: ¿Cuáles fuentes de financiamiento utiliza actualmente?
A: Los financistas actuales que tenemos, por orden de trayectoria e ingreso: Masisa, L'Oreal, Fundación Telefónica, Ford Motor, la Unión Europea, Venezuela Sin Límites y la procura de

fondos es constante. Es muy importante hacer un buen trabajo y desarrollar relaciones estables para convertirnos en uno de sus aliados sociales.

E: ¿Qué temas relacionados a regulaciones y políticas gubernamentales afectan directamente al desarrollo del emprendimiento?
A: Ley de la Juventud Productiva, que no ha salido su reglamento y no se ha aplicado hay algunos postulados que son interesantes, que valen la pena y hay revisarlos bien.
Por otro lado el haber cambiado la LOCTI nos afectó mucho, porque el tema de capacitación entraba perfectamente dentro de la ley y las empresas ayudaban a las ONG a llevar proyectos, además la ley del re regulación del ISLR donde a muchas asociaciones civiles les han quitado la posibilidad de recibir donativos aunque ese no es nuestro caso ye so afectó negativamente.

E: ¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?
A: No directamente, la cultura promovida por el gobierno y la sociedad civil están incentivando es la desunión, desesperanza y frustración y por eso mucho jóvenes quieren irse del país.

E: ¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?
A: Indirectamente sí. La situación y la cultura promovida a veces genera lo contrario, depende de lo que te defina a ti, si no estás conectado no puedes ver la realidad que te rodea. Una situación de escasez puede ser causa de una depresión o de una colaboración porque estás generando algo nuevo.

E: ¿Considera que en Venezuela se piensa que los emprendedores son personas competentes y de muchas capacidades?
A: Sí, hay una encuesta, en los sectores populares reconocen a nuestros emprendedores como algo positivo.

E: ¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?
A: Ser fieles a la misión, y tener la claridad de cuál es su propósito, sea una organización o una persona eso permite tener claro con que es lo que te sostiene y que te inspira, y esto debe combinarse con el mejor profesionalismo, yo trato de aplicar todo lo que aprendí en mi vida profesional aquí, porque si queremos recuperar la cultura del trabajo los primeros que debemos trabajar adecuadamente somos nosotros, por eso la fidelidad es fundamental.

ANEXO G
Entrevista a profundidad con beneficiaria egresada de la Asociación Civil Trabajo y Persona

Nombre del Entrevistado: Isabel Violeta García

Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas.

Entrevistador (E): ¿En qué año participó en el programa?:
Isabel García (I): 2014

E: ¿En qué consistió su formación?
I: Adquirimos conocimientos en tres áreas, la primera es la de capacitación técnica donde nos enseñaron la teoría del chocolate y técnicas para la elaboración de bombones; en segundo lugar, el área de desarrollo humano donde aprendimos sobre el honor al trabajo, ética y trabajo en equipo; y por último la formación emprendedora en la cual conocimos el significado de emprender, aprendimos como realizar un plan de empresa y además adquirimos conocimientos sobre servicio al cliente, mercadeo y ventas.

E: ¿A qué se dedica actualmente?
I: Actualmente poseo con mi esposo una empresa llamada Nirvana Cioccolato en la cual vendemos bombonería artesanal y mini postres, y los entregamos a domicilio.

E: ¿Cuáles fueron los principales retos a los cuáles te enfrentaste a la hora de participar en el programa?
I: La situación nacional estaba complicada para el momento en que iniciamos la preparación, por lo cual, la seguridad era un tema de atención, pero realmente todo fluyó muy bien, ya que, en Trabajo y Persona supieron manejar la situación y siempre mantenían el contacto con los participantes en caso de alguna eventualidad.

E: ¿Considera que hay un líder definido en la organización? ¿Quién es?
I: Si, en efecto hay un líder, el Sr. Alejandro Marius; sin embargo, el trabajo está muy bien distribuido dentro de la organización, de modo que hay un representante diferente para cada grupo de formación.

E: ¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido al desarrollo de esta iniciativa?
I: Muchas personas han decidido emprender en un negocio propio buscando obtener otros ingresos que permitan sobrellevar la situación económica actual.

E: ¿Consideras que el equipo que impartió el programa de formación estaba capacitado para llevar a cabo el mismo?
I: Acabamos de finalizar el Diplomado en chocolatería de la Universidad Simón Bolívar y desde que iniciamos nuestra formación en Trabajo y Persona estamos en constante búsqueda, ya que, tenemos muchas ganas de seguir aprendiendo.

E: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigida la iniciativa?
I: Además de aprender sobre un oficio, lo cual es muy importante, pienso que una de las cosas más valiosas que nos llevamos los beneficiarios de Trabajo y Persona, es que enseña a los participantes a organizarse, y esto tiene mucha importancia porque es una de las principales fallas que presentan los emprendimientos de hoy en día. Además, te ofrece las herramientas necesarias para poder crecer, fortalece tu proyecto y te mantiene motivado constantemente.

E: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales que esta iniciativa brinda a la comunidad?
I: Una de los beneficios que brinda Trabajo y Persona a la comunidad es que fomentan en sus beneficiarios las ganas de incrementar los conocimientos y de enseñar a otros, de modo que ese concepto de ayuda mutua es la verdadera fortaleza de Trabajo y Persona.

E: Al iniciar su formación en la organización, ¿la misma poseía las capacidades/ facilidades necesarias para la ejecución del mismo?
I: Si, teníamos a nuestra disposición todos los recursos e ingredientes requeridos para realizar el curso.

E: ¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial para el buen desarrollo de la misma?
I: Los aliados son de gran importancia para el desarrollo de Trabajo y Persona, y soy partidaria de que todos los beneficiarios de Trabajo y Persona debemos convertirnos posteriormente en aliados de la organización; de este modo se brindan oportunidades a otras personas.

E: ¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?
I: No, sin embargo considero que hoy en día los venezolanos sienten la necesidad de innovar y ser creativos para poder hacer frente a la situación que se presenta.

E: ¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?
I: Si, en Venezuela hay cultura emprendedora, por eso se puede observar en cada familia que siempre hay alguien que decide empezar su propio negocio, una tía que hace tortas o gelatinas, un hermano carpintero, etc.

E: ¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?
I: La confianza en las personas y la constancia son las cosas más importantes que han logrado que sea una iniciativa exitosa.

ANEXO H
Entrevista a profundidad con beneficiaria egresada de la Asociación Civil Trabajo y Persona

Nombre del Entrevistado: Nakari Jukisz
Edad: 44 años
Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas.

Entrevistador (E): ¿En qué año participó en el programa?:
Nakari Jukisz (N): 2013

E: ¿En qué consistió su formación?
N: En primer lugar, nos enseñaron técnicas de peluquería y utilización de químicos en el cabello y aplicación de tintes con diferentes técnicas como el *balayage*, también técnicas básicas de maquillaje y fotografía para poder hacer publicidad a nuestros servicios; además aprendimos a realizar un plan de empresa.

E: ¿A qué se dedica actualmente?
N: Actualmente trabajo a domicilio ofreciendo servicios de peluquería, pero dentro de mi plan de empresa se encuentra establecido la inauguración de una peluquería boutique, y aunque aún no sé exactamente cuando pueda realizarlo, sigue siendo mi plan.

E: ¿Cuáles fueron los principales retos a los cuáles te enfrentaste a la hora de participar en el programa?
N: El transporte; yo vivo en Guarenas y el curso se llevó a cabo en El Rosal, es decir, que durante tres meses tuve que trasladarme a Caracas de lunes a jueves; no fue fácil pero era una oportunidad valiosa, así que hice el esfuerzo y hasta recibí un premio por asistencia perfecta.

E: ¿Considera que hay un líder definido en la organización? ¿Quién es?
N: En cada curso hay un representante de Trabajo y Persona que se encarga de llevar el seguimiento de los beneficiarios, la asistencia de los mismos; y de velar por el buen desarrollo del proceso de formación.

E: ¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido al desarrollo de esta iniciativa?
N: Para las organizaciones es difícil, porque cada vez el tema del financiamiento se hace más engorroso, pero las condiciones actuales han incrementado la necesidad de formación por parte de la población, de modo que la misma trata de aprovechar las oportunidades que brindan esta clase de iniciativas al adquirir conocimientos que faciliten la obtención de un trabajo productivo y que les permita salir de la pobreza.

E: ¿Consideras que el equipo que impartió el programa de formación estaba capacitado para llevar a cabo el mismo?
N: Yo poseía conocimientos previos sobre técnicas de peluquería, pero luego de finalizar el curso pude desarrollar nuevos métodos en el uso de químicos y ponerlos práctica. Además, desarrolle nuevas técnicas empresariales; una de ellas fue realizar un estudio del mercado para ofrecer un servicio adecuado a las necesidades del cliente.

E: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigida la iniciativa?
N: Uno de los principales beneficios es que aprendes a valorar el trabajo, refuerzas tus valores y te ayudan a conocerte, de modo que adquieres la capacidad de identificar tus fortalezas y debilidades permitiendo sentir lo que haces como algo propio, de esta manera sientes mayor realización personal y eres capaz de generar beneficios para ti y para los demás.

E: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales que esta iniciativa brinda a la comunidad?
N: Tiene un gran impacto, porque cuando tú te valoras como persona, puedes crecer y mejorar tu estilo de vida, además de reflejar eso en tu comunidad. También hay que tener en cuenta, que iniciativas como Trabajo y Persona tienen un efecto multiplicador, ya que, muchos de los beneficiarios estamos dispuestos a ayudar para capacitar a otras personas y a conocer los conocimientos adquiridos durante nuestra formación.

E: Al iniciar su formación en la organización, ¿la misma poseía las capacidades/ facilidades necesarias para la ejecución del mismo?
N: Si, disponían de personal capacitado con gran conocimiento del oficio en el cual nos estábamos formando, además gracias a las alianzas de Trabajo y Persona teníamos a nuestra disposición todos los recursos y el material de trabajo necesario.

E: ¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial para el buen desarrollo de la misma?

N: Creo que toda organización necesita aliados para salir adelante, y en Trabajo y Persona el buen desempeño va de la mano con los mismos, ya que, son los aliados quienes poseen los conocimientos sobre los oficios en que se forman sus beneficiarios.

E: ¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?

N: No, porque existen muchas limitaciones, todos deberíamos sentirnos libres de innovar, de ser creativos y de hacer algo nuevo por los demás; eso es mágico y el poder que tenemos en nuestras manos con cualquier oficio, es realmente grande. Por eso pienso que no deberíamos permitir que los problemas corten el deseo de hacer algo diferente.

E: ¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?

N: Para ser sincera considero que no, porque las personas optan por utilizar medios que les faciliten obtener dinero en vez de montar su propio negocio.

E: ¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?

N: El empeño de buscar personas capacitadas y empresas especializadas en los temas de la formación ofrecida hacen que su preparación sea de gran calidad y por lo tanto muy útil para las personas que la reciben. Dan la garantía de que vas a recibir una buena instrucción y además ellos realizan seguimiento constante de todos sus egresados, siguen en contacto con los mismos para saber cómo ha sido el desarrollo dentro de un oficio y buscan conocer qué parte del plan de negocios se ha logrado cumplir, además ofrecen a los egresados nuevos cursos que pueden complementar los conocimientos adquiridos anteriormente.

ANEXO I
Entrevista a profundidad con representante de SUPERATEC, A.C.

Nombre del Entrevistado: María Mercedes Castro
Cargo que ocupa dentro de la organización: Gerente de Empleo y Seguimiento

Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas

Entrevistador (E): ¿En qué año se fundó la organización?
María Castro (M): SUPERATEC se fundó en el año 2002

E: ¿A qué se dedica la organización?
M: SUPERATEC se dedica a mejorar las capacidades del individuo a través de programas de desarrollo humano, promoviendo los derechos humanos y el bienestar individual mediante la formación tecnológica, ciudadana y laboral.

E: ¿Por quién está conformada su directiva?
M: Tenemos una junta directiva conformada por personas que trabajan *ad honorem* con SUPERATEC, las cuales han trabajado en el área de consultoría y son empresarios que apoyan a SUPERATEC en sus operaciones, luego está la Gerente General que es Marilyn De Silva, después hay tres coordinaciones: una de operaciones, otra de captación de fondos y una administrativa.

E: ¿Cómo y por qué se creó la asociación? (motivación inicial)
M: Un señor de origen belga llamado Herman De Kesel estuvo en el país durante 15 años asignado por su trabajo; estando en Venezuela se dio cuenta de que los venezolanos poseían una gran capacidad de trabajo pero al mismo tiempo reconoció una falta de oportunidades de formación para los mismos, por lo que se planteó que podría acortar la brecha entre los jóvenes de las zonas populares y la oportunidad de encontrar un trabajo, valiéndose de la tecnología. Con esa idea se presentó ante el Padre Ugalde, en ese momento rector de la Universidad Católica Andrés Bello, el cual apoyó su iniciativa pero destacó la importancia de incluir la formación ciudadana y de valores universales.

E: ¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?

M: Uno de los grandes retos que se presentó fue que año y medio después de iniciar las operaciones dentro de la organización, falleció el fundador de la misma, lo cual tuvo gran impacto, sobretodo en el ámbito financiero, ya que, él era la principal fuente de financiamiento, debido a ello la Junta Directiva afrontó el reto de buscar fondos para poder continuar las operaciones.

E: ¿Se tuvieron que desarrollar nuevas habilidades en el capital humano para lograr los objetivos planteados?
M: Empezamos con un solo centro, pero después el reto para las otras sedes era contactar a más personas, y desarrollar muchas otras habilidades de una empresa pero en una ONG.

E: ¿Hay un líder definido?
M: La presidenta de la Junta Directiva Zandra Pedraza.

E: ¿Existe algún Plan de Formación/ Capacitación para su personal? ¿En qué consiste?
M: Si, aunque no hay fechas determinadas tenemos formación constante según las necesidades que vayan surgiendo, por lo que el personal de formación humana se encuentra atento a informarse sobre los cursos u oportunidades de formación que puedan mejorar o complementar los conocimientos del personal.

E: ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que su emprendimiento contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?
M: En primer lugar se deben determinar cuáles son las necesidades de esa población, lo cual implica trabajar de la mano con la comunidad; muchas veces se piensa que un proyecto puede tener buenos resultados pero las necesidades de la comunidad son algo totalmente distinto, por lo que no se obtiene el impacto esperado.

E: ¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo se su emprendimiento?
M: Antes era más fácil insertar a los jóvenes al mercado laboral porque estaban más comprometidos y tenían una mayor motivación, ahora hay que insistirles para que se inserten en el mercado laboral, ya que, muchas veces el empleo informal es percibido para ellos como una mejor oportunidad que permite solventar sus limitaciones financieras.

E: ¿Cuánto conocía al sector al cual va dirigido su emprendimiento antes de comenzar las operaciones del mismo?
M: Muy poco, no lo conocíamos. Lo fuimos conociendo mientras desarrollábamos el proyecto.

E: ¿Recibió algún tipo de mentoría para la definición del plan de acción?

M: Si, el fundador tenía contacto con consultores y nos ayudaron en un principio, incluso, algunos se quedaron con nosotros formando parte de la Junta Directiva actual.

E: ¿De qué manera se determinó la población objetivo de su emprendimiento social?
M: El fundador tenía claro la vulnerabilidad de los jóvenes, por lo que aspiraba insertarlos al mercado productivo de trabajo a través de la tecnología permitiéndoles conseguir un empleo digno.

E: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido su emprendimiento?
M: Salir de la pobreza es el principal objetivo, lo hacen a través del empleo digno, el emprendimiento y la formación, de esta manera mejoran su calidad de vida.

E: ¿Cómo ha contribuido a su empresa a la comunidad?
M: Hemos formado líderes comunitarios de alguna manera y eso repercute dentro de la comunidad.

E: Al iniciar su emprendimiento, ¿poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?
M: No, al iniciar las operaciones no poseíamos la infraestructura necesaria, de modo que fue lo primero que se buscó, y a partir de entonces fue necesario desarrollar habilidades de marketing y adquirir otros conocimientos con base en las necesidades percibidas al ir desarrollando el emprendimiento.

E: ¿Tiene su emprendimiento un plan de negocio definido? ¿Cómo fue creado y por quién?
M: Sí, todos los años nos reunimos y hacemos una planificación estratégica que incluye el presupuesto de cada área.

E: ¿Se realizó un análisis de la demanda en el mercado laboral venezolano previo a la elaboración del Plan de Negocio?
M: No se realizó un análisis de la demanda, pero se identificó la necesidad de formación por parte de jóvenes para adquirir herramientas para el trabajo.

E: ¿El plan de negocios se desarrolla según lo previsto? ¿En qué difiere y por qué?
M: El desarrollo de las operaciones de SUPERATEC se realiza según lo establecido, siempre hay cosas que no se pueden proyectar, pero hacemos el esfuerzo de desarrollarlo de la manera más apegada a lo establecido que sea posible. Se hace entre todos, hay lineamientos que se toman en la junta directiva, pero siempre se busca integrar las opiniones de todos.

E: ¿Cómo se toman las decisiones pertinentes al emprendimiento?
M: Existen lineamientos de una o dos personas, pero se busca que las decisiones sean consensuadas, por lo que se discuten entre todos.

E: ¿Posee una red de aliados? ¿Quiénes la conforman?
M: Si, los primeros aliados son los sitios donde tenemos centros de formación, por ejemplo la Universidad Católica Andrés Bello, el Centro Comunal Catia, entre otros. Los segundos aliados son las universidades que nos han abierto las puertas para brindar servicios comunitarios o presentar algunos proyectos juntos, ya que, los organismos multilaterales piden que los proyectos se hagan con algún aliado, el cual puede ser una universidad o un ente gubernamental. Por último, un tercer aliado son las empresas que nos apoyan económicamente o nos dan insumos.

E: ¿De qué manera construyó su red de apoyo?
M: En primer lugar hicimos alianzas con la universidad Católica Andrés Bello donde se instaló el primer centro de capacitación, posteriormente con el apoyo del Padre Ugalde nos aliamos con el centro Comunitario de El Carmen donde nos cedieron espacios para laboratorios; desde entonces se fueron dando alianzas con distintas universidades del país para llevar a cabo los servicios comunitarios requeridos, y así, poco a poco fuimos formando nuestra red de aliados.

E: ¿De qué manera la empresa ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo del emprendimiento?
M: Son indispensables porque cada uno tiene un rol importante en las diferentes actividades y sin ellos no podríamos estar en contacto con las comunidades, ya que, no poseemos centros de formación propios.

E: ¿A cuáles fuentes de financiamiento tenían acceso al momento de iniciar el emprendimiento?
M: El financiamiento inicial fue por parte del fundador.

E: ¿Qué otras fuentes de financiamiento utiliza actualmente?
M: En primer lugar, los beneficiarios cancelan una inscripción al iniciar los cursos aunque la misma constituye un precio accesible, por otro lado, otra fuente de financiamiento es a través de organismos multilaterales como la CAF, la Unión Europea y el Banco Interamericano de Desarrollo, ya que, cuando hay una convocatoria de un proyecto por parte de los mismos, nosotros aplicamos al mismo proyecto y buscamos aliados con los que podamos desarrollarlo. Por último, otra fuente de ingresos son los cursos ofrecidos a empleados de diversas empresas, hacemos una propuesta de servicios y damos cursos sobre lo que sabemos hacer, por lo cual recibimos un ingreso.

E: ¿Se han establecido políticas a nivel nacional que colaboren al desarrollo de su emprendimiento?

M: Está por salir la Ley del Primer Empleo que nos beneficiaría en gran medida, pero no se ha aplicado todavía. A nivel de políticas públicas el INCE puede ser beneficioso al momento de realizar las operaciones de SUPERATEC.

E: ¿Qué temas relacionados a regulaciones y políticas gubernamentales afectan directamente al desarrollo del emprendimiento?
M: Desde hace cuatro años no nos permiten a ninguna organización entrar a los liceos a promocionarse, lo que ha dificultado conseguir participantes para SUPERATEC, de modo que nos hemos visto en la necesidad de buscar otros puntos de información donde se puedan contactar a los jóvenes.

E: ¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?
M: Sí, los venezolanos poseen gran creatividad, por lo que siempre se encuentran en búsqueda de alternativas que permitan cubrir sus necesidades.

E: ¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?
M: Si, en los últimos años el emprendimiento forma parte importante en las comunidades, por ejemplo, la semana pasada crearon una red de emprendedores en Catia y así como ellos muchas personas se encuentran emprendiendo actualmente.

E: ¿Considera que en Venezuela se piensa que los emprendedores son personas competentes y de muchas capacidades?
M: Sí, el emprendimiento se ha incrementado en Venezuela, pero es importante que existan lugares donde estos emprendedores puedan formarse y adquirir las herramientas necesarias para que sus emprendimientos sean exitosos.

E: ¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?
M: La organización es importante y nos permite tener claro hacia dónde vamos. Además, una característica diferenciadora es que tenemos como eje transversal la formación humana y de valores universales, nosotros enseñamos a los jóvenes a ser mejores ciudadanos y esto posee gran valor, dado que los mismos se insertan al mercado laboral como personas integrales y comprometidas.

ANEXO J

Entrevista a profundidad con beneficiario egresado de SUPERATEC, A.C.

Nombre: Sebastián Guerra Granada
Edad: 23 años
Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas

Entrevistador (E): ¿En qué año participó en el programa ofrecido por la Organización?
Sebastián Guerra (S): He realizado conjunto de cursos con la organización, 2010 Formación Humana, Laboral y Tecnológica (Superatec UCAB+ HIAS)
2010 Soporte Técnico (Superatec UCAB)
2013 Diplomado en Gestión y Operación de Bares (Superatec + USB + IUGT + DIAGEO)
2014 Certificado en Ventas (Superatec + IUGT + DIAGEO)
2015 Diplomado en Ventas (Superatec + IUGT + DIAGEO)

E: ¿En qué consistió su formación?
S: Formación Humana, Laboral y Tecnológica: Formación en valores, comunicación asertiva, currículo, entrevista, inserción laboral, manejo de aplicaciones de ofimática y desarrollo de página web.
Soporte Técnico: Mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras, instalación de OS, electrónica básica, solución de problemas de red.
Diplomado en Gestión y Operación de Bares: Formación como Bartender profesional con conocimientos integrales en administración, costos, control de inventario, higiene, atención al cliente y ventas.
Certificado en Ventas: Curso de ventas avanzadas con conocimientos en mercadotecnia, atención al cliente, manejo de clientes difíciles, desarrollo de un emprendimiento, persuasión y liderazgo.
Diplomado en Ventas: Formación más avanzada en ventas, nivel Diplomado, conocimientos avanzados en mercadotecnia, desarrollo de plan de negocios y emprendimiento, manejo de redes sociales y medios digitales, persuasión y liderazgo.

E: ¿A qué se dedica actualmente?
S: Luego de terminar los dos primeros cursos en el 2010, inmediatamente empecé a trabajar en CANTV gracias a la bolsa de empleo de Superatec. Para el 2013 ya estaba en una central

Movilnet donde trabajaba únicamente medio turno y en las tardes entré a trabajar en Supermercados Unicasa manejando la parte de informática, proveedores y compras. Para finales del 2013 cuando termine el Diplomado en Gestión y operación de Bares e hice pasantías con TuBartender Bar academy quede fijo con ellos trabajando exclusivamente para Diageo.
Durante este año, el 2013, también tuve la oportunidad de escribir una columna mensual en el periódico "El Constructor Report" empresa que me conoció en el 2012 gracias a que Superatec me invitó a participar en su proyecto de responsabilidad social llamado "La Ciudad Tiene Tu Cara"
Por cuestión de horarios renuncie al Periódico y a Supermercados Unicasa y en la actualidad sigo trabajando en Cantv/Movilnet y en TuBartender/Diageo, en este último he llegado a ser bartender embajador a nivel nacional de marcas como Vodka Ciroc, Ron Pampero, Ron Cacique y Johnnie Walker Red Label y de su proyecto Business of Bar.
Las últimas ofertas que he recibido han sido en Tubartender para ser instructor fijo de los cursos de coctelería y de la coordinadora de educación del IUGT para dar clases de ventas en la universidad.

E: ¿Cuáles fueron los principales retos a los cuáles te enfrentaste a la hora de participar en el programa?
S: Soy extranjero y refugiado, HIAS me contacto a través de ACNUR y luego me presentaron a Superatec, no conocía a la mayoría de las organizaciones y era como lanzarme al vacío a una organización que me brindaba un tipo formación sin tener claro el objetivo. Otra de las barreras fue la ubicación y el transporte, vivía en Carrizal y no conocía Caracas en absoluto

E: ¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido al desarrollo de esta iniciativa?
S: Afortunadamente SIEMPRE he tenido ofertas de trabajo y "puertas abiertas" pero creo que ha sido más por la excelente formación que he tuve en Superatec que por la oferta o demanda de empleo. Quiero decir, empleo siempre ha habido y siempre habrá pero no se lo van a dar a alguien que no esté capacitado, tanto en sus actitudes como aptitudes.

E: ¿Consideras que el equipo que impartió el programa de formación estaba capacitado para llevar a cabo el mismo?
S: ¡Por supuesto! Tanto en lo intelectual como en lo personal, ellos te ayudan a tener menos timidez, mejor capacidad de integración e incluso el cómo establecer relaciones, aunado a toda la formación de los talleres en sí.

E: ¿Considera que hay un líder definido en la organización? ¿Quién es?
S: Afortunadamente he tenido la oportunidad de conocer a casi todo el personal de Superatec y son personas espectaculares, para mí, son las bases y columnas de la organización, cumplen una

función y todos son líderes de cierta manera. Pero si tuviera que elegir un líder o algunos líderes diría que son: Zandra Pedraza, María Mercedes Castro y Marilyn Silva

E: ¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación para este tipo de iniciativas?
S: Pienso que sí, de lo contrario Superatec no tendría el crecimiento que ha tenido en los últimos años ni las alianzas que ha logrado con el sector privado. Hagamos a un lado Superatec por un segundo y hablemos de otros casos de organizaciones o asociaciones que ayuden a la comunidad, cada día conozco mas ONGs, por ejemplo, dedicadas al cuidado de animales de la calle o al asesoramiento de personas que viven con VIH o al cuidado de adolescentes embarazadas. Si no existiera una cultura de iniciativa, creatividad o innovación nada de esto existiría.

E: ¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?
S: La cultura si, y diría que la "situación-país" también, aunque pareciera que las cosas están terribles en cuanto adquisición de materias primas y demás, esto hace que busquemos alternativas y nos las "ingeniemos" para ofrecer servicios y/o productor nuevos.

E: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigida la iniciativa?
S: ¡Educación! Reducción de la pobreza y de la delincuencia, sociedades más conscientes y menos ignorantes. AUTOREALIZACION.

E: ¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad/ a tu formación?
S: Desarrollo de aptitudes y actitudes, inserción en el mercado laboral.

E: Al iniciar su formación en la organización, ¿la misma poseía las capacidades/ facilidades necesarias para la ejecución del mismo?
S: Si, totalmente: maestros, escritorios, computadoras, etc.

E: ¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo de la misma?
S: Sin duda alguna, para mí una organización es como una persona, me explico, los humanos somos seres sociales en busca de la felicidad junto a otras personas. Lo mismo pasa en las organizaciones, las alianzas son fundamentales para alcanzar esta "felicidad" que en este caso sería el éxito mutuo de las organizaciones y por ende de las personas que se beneficias de estos servicios.

E: ¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?

S: Creo que los factores de éxito de la organización se ven evidenciados en la Formación, capacitación, amor por lo que se hace, la responsabilidad, el respeto y todo el apoyo a los beneficiarios.

ANEXO K
Entrevista a profundidad con representante de la Organización Opción Venezuela

Organización que representa: Opción Venezuela
Nombre del Entrevistado: Félix Ríos
Cargo dentro de la organización: Presidente

Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas.

Entrevistador (E): ¿En qué año se fundó la organización?
Félix Ríos (F): En septiembre del año 2010 se conformó legalmente Opción Venezuela,

E: ¿A qué se dedica la organización?
F: La organización tiene por misión promover el emprendimiento y la responsabilidad social en jóvenes.

E: ¿Por quién está conformada su directiva?
F: Actualmente la Junta Directiva está conformada por personas que han pasado por la organización, y que se dedican a brindar consultoría o forman parte de instituciones públicas o privadas.

E: ¿Cómo y por qué se creó la asociación? (motivación inicial)
F: Opción Venezuela se formó bajo las premisas de dar respuesta a situaciones que se presentan en Venezuela actualmente como lo son: la migración de talentos, el hecho de que no necesariamente los contenidos impartidos en la universidad están contextualizados con el entorno y la crisis de solidaridad que tenemos en el país actualmente.

E: ¿Cómo se toman las decisiones?
F: El equipo de trabajo somete a revisión las operaciones y si es necesario se realizan los cambios

E: ¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?

F: Atraer a los jóvenes para que participaran en nuestra iniciativa, el poder contar con proyectos que nos permitan el financiamiento y conformar un equipo de trabajo fueron los principales retos que se nos presentaron.

E: ¿Se tuvieron que desarrollar nuevas habilidades en el capital humano para lograr los objetivos planteados?
F: Aprender a desarrollar proyectos, aprender sobre finanzas, y muchas otras habilidades deben desarrollarse al momento de emprender.

E: ¿Existe algún Plan de Formación/ Capacitación para su personal? ¿En qué consiste?
F: No tenemos un plan definido, pero a nuestro personal realizamos un acompañamiento debido a que deben desarrollar ciertas habilidades requeridas para trabajar en Opción Venezuela.

E: ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que su emprendimiento contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?
F: Uno esperaría otro tipo de situaciones económicas para poder hacer proyectos que puedan ser predecibles el tiempo y poder tener mucho mayor apoyo del ámbito público y privado a estas iniciativas que buscan empoderar los jóvenes, sin embargo no es así, no hemos tenido las condiciones necesarias, pero no hemos dejado de hacer las cosas por ello.

E: ¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?
F: Los costos referentes al personal hacen mayor el reto de conseguir un financiamiento adecuado.

E: ¿Recibió algún tipo de mentoría para la definición del plan de acción?
F: No recibimos mentoría al iniciar con la organización.

E: ¿De qué manera se determinó la población objetivo de este emprendimiento social?
F: Cuando iniciamos operaciones con la organización éramos jóvenes y sentimos que era una propuesta estratégica, ya que, formar a los jóvenes como personas con liderazgo es importante para el país.

E: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigida la iniciativa?
F: Aprender competencias, desarrollar sensibilidad social y aprender a trabajar en equipo y tomar decisiones; permite que tengan posibilidades reflexionar y ser personas resilientes, creativas y productivas capaces de desarrollar relaciones de confianza.

E: ¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?

F: Formando jóvenes que van a generar un impacto en su entorno, lo que genera un efecto virtuoso.

E: Al iniciar, ¿poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?
F: No, por lo que se inició con la idea y los primeros tres años fueron dedicados a conseguir el financiamiento para conseguir una oficina.

E: ¿Tiene la organización un plan de negocio definido? ¿Cómo fue creado y por quién?
F: Si, tenemos un plan de negocio el cual se modifica con las nuevas metas que nos planteamos.

E: ¿Posee una red de aliados? ¿Quiénes la conforman?
F: Si algo estaba claro en la organización desde un principio es que sin alianzas no podemos avanzar. Nuestra red de apoyo está conformada por proveedores de distintos servicios que nos permite aportar un mejor servicio a la comunidad, además uno de nuestros aliados principales es Fe y Alegría.

E: ¿De qué manera la empresa ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo del emprendimiento?
F: Los aliados son necesarios, ya que, con ellos tenemos acceso a los centros educativos y además podemos llevar a cabo los proyectos que son nuestra fuente de financiamiento.

E: ¿A cuáles fuentes de financiamiento tenían acceso al momento de iniciar el emprendimiento?
F: Los primeros años fuimos sumándonos a diferentes pequeñas actividades y proyectos con otras organizaciones para conseguir el financiamiento.

E: ¿Cuáles fuentes de financiamiento utiliza actualmente?
F: Constantemente estamos movilizándonos para conseguir proyectos, ya que, esto es nuestra fuente principal de financiamiento.

E: ¿Qué temas relacionados a regulaciones y políticas gubernamentales afectan directamente al desarrollo del emprendimiento?
F: Ley de Cooperación Internacional, y las modificaciones a la Ley del SENIAT.

E: ¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?
F: El entorno en el que estamos no alienta la creatividad e innovación, no necesariamente hay el tipo de estímulos que se deben dar a la gente.

E: ¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?
F: Considero que el emprendimiento no se estimula de manera adecuada.

E: ¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?
F: A pesar de todas las situaciones complejas que se han presentado, mantenemos esa capacidad de ser resilientes y de poder ver una oportunidad, esa es una clave del éxito, ser perseverantes y saber a dónde nos dirigimos permite encontrar oportunidades para alcanzar nuestros objetivos.

E: ¿Se han establecido políticas a nivel nacional que colaboren al desarrollo de su emprendimiento?
F: No hay una política para apoyar a la sociedad civil para que existan mecanismos para promover una mayor formación para el emprendimiento.

ANEXO L
Entrevista a profundidad con colaboradora de Opción Venezuela

Nombre: Mercedes Vélez

Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas

Entrevistador (E): ¿En qué año participó en el programa ofrecido por Opción Venezuela?
Mercedes Vélez (M): Dos años con el proyecto

E: ¿Cuáles fueron los principales retos a los cuáles te enfrentaste a la hora de participar en Opción Venezuela?
M: El primer reto el comprender como comunidad que aprende y enseña, el cómo desarrollar en los muchachos competencias necesarias para el emprendimiento, en la mayoría de los centros los muchachos se entusiasma, el reto era más con los docentes que los muchachos.

E: ¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido al desarrollo de esta Opción Venezuela?
M: Las condiciones tienen que ver con la necesidad de que exista gente emprendedora y que existan mayores posibilidades de empleo en el país, hay condiciones para emprender porque mientras nos estemos fallando en temas económico, el reto de los venezolanos es de crear alternativas para innovar.

E: ¿Considera que las personas de Opción Venezuela están capacitadas para llevar a cabo el programa?
M: Si las personas que conforman Opción Venezuela tienen la experiencia necesaria en el tema de emprendimiento y además son reconocidos por sus labores, Opción Emprender es una propuesta que está bien estructurada y que es una alianza con fe y alegría, esta alianza fue una alianza pedagógica.

E: ¿Considera que hay un líder definido en la organización? ¿Quién es?
M: Considero que Félix Ríos es el líder definido de la organización, él es una persona muy carismática, sobre todo con los muchachos, pues entiende el mundo juvenil y genera mucha empatía con este público.

E: ¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación para este tipo de iniciativas?
M: La creatividad del venezolano está, pero lo que falta la orientación para encausar todo ese bagaje para orientar el emprendimiento venezolano, puedo asegurar que si existe mucha creatividad en nuestra cultura dada a las iniciativas que veo todos los días en los estudiantes y las comunidades, lo que falta es el incentivo.

E: ¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?
M: Considero que el tema que falta para que los emprendedores sean impulsados, es el incentivo por parte de las organizaciones del Estado y privadas que apoyen proyectos de emprendimiento en el territorio nacional.

E: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigida la iniciativa?
M: Los beneficios son fundamentalmente, el acompañar la educación de los jóvenes del país con esta opción innovadora de emprendimiento y que se parece a ellos además que los reta como jóvenes y por último les da la oportunidad de ver algo distinto a su realidad permitiéndole a muchos de ellos salir de un estado de vulnerabilidad en el que pueden encontrarse.

E: ¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?
M: A la comunidad contribuye en el desarrollo de sus jóvenes, brindándole a ellos ideas para recrearse, para desarrollar herramientas y estrategias para crecer como profesionales. Desarrollar competencias emprendedoras tanto en lo económico y social, representa para la comunidad una muestra clara de que sus muchachos están avanzando a un futuro mejor.

E: Al iniciar la formación de la organización para la comunidad, ¿la misma poseía las capacidades/ facilidades necesarias para la ejecución del programa?
M: Si se tenían las capacidades, sin embargo Fe y Alegría y otras organizaciones han colaborado en que estas sigan en aumento.

E: ¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial para el buen desarrollo de la misma?
M: En el caso de la alianza con Fe y Alegría se ha fundamentado bajo un paradigma de ganar-ganar, que le permita a Fe y Alegría el acompañar su proceso pedagógico con esta opción innovadora, además que Opción Venezuela trabaja porque su iniciativa llegue mucho más allá en muchos rincones del país.

E: ¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?

M: Considero que uno de sus factores es que el equipo ama y cree en su propuesto, luego vendría es el amor al país y eso se lo trasmiten a los aliados y a las empresas que ayudan a Opción Venezuela a desarrollar su propuesta, estos tres elementos son la base para mantenerse como una propuesta para las comunidades y para las ONG con las que hace alianzas; otra de las fortalezas es que su equipo y su director es un emprendedor innato y que ha desarrollado esas competencias a lo largo de su vida y él dona esos conocimientos a las personas de todo el país.

ANEXO M
Entrevista a profundidad con colaborador de Opción Venezuela

Nombre: Deibis Cordero (Tutor de Centro de capacitación)

Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas

Entrevistador (E): ¿En qué año participó en el programa ofrecido por Opción Venezuela?

Deibis Cordero (D): Año escolar 2014-2015

E: ¿En qué consistió su formación?

D: En el último trimestre del año 2014 participé en un conjunto de talleres facilitados por el equipo de opción Venezuela relacionados con el proyecto de Opción Emprender. Las jornadas fueron de formación y práctica, conocer los retos del proyecto, el aula virtual de Opción Venezuela, método The Lean Canvas o "Lienzo Lean".

E: ¿Cuáles fueron los principales retos a los cuales te enfrentaste a la hora de participar en opción Venezuela?

D: Lograr que los estudiantes participantes y profesores tutores participaran activamente en la propuesta. Llevar avances en la plataforma virtual.

E: ¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido al desarrollo de ésta Opción Venezuela?

D: Al existir pocas fuentes de empleo en el país, permite que las personas detecten oportunidades para emprender, esto hace que sea posible Opción Venezuela en el país.

E: ¿Considera que las personas de Opción Venezuela están capacitadas para llevar a cabo el programa?

D: Sí, porque son personas que asumen retos y persisten en el logro de metas como equipo.

E: ¿Considera que hay un líder definido en esta organización? ¿Quién es?

D: En la empresa existe un líder definido, se llama Félix Ríos

E: ¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación para este tipo de iniciativa?

D: Sí, puesto que la empresa privada está brindando apoyo en el país para que los emprendedores hagan realidad su idea de negocio, y ello parte la creatividad y de la iniciativa. Hay que creer en las personas definitivamente, pues hay potencial humano, talentos.

E: ¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores?

D: Sí.

E: ¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?
D: Brindando cursos a jóvenes emprendedores. Estableciendo alianza con otras organizaciones.

E: Al iniciar su formación en la organización, ¿la misma poseía las capacidades/facilidades necesarias para la ejecución del programa?
D: Sí las poseía, por ejemplo con Fe y Alegría van dos años de trabajo de dicado.

E: ¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial pare el buen desarrollo de la misma?
D: Es fundamental el papel de los aliados, sin ellos se hace difícil desarrollar las propuestas de emprendimiento.

E: ¿Cuál/es cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?
D: La participación, apertura al cambio, rompe con paradigmas en la sociedad y la transformación y cambia vidas en los participantes.

ANEXO N
Entrevista a profundidad con representante de Buena Voluntad Asociación Civil

Organización que representa: Buena Voluntad Asociación Civil
Nombre del Entrevistado: Caroline Ruíz
Cargo dentro de la organización: Director General

Entrevistador (E): Buenas tardes, somos Daniela Castro y Pedro Barreto estudiantes de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis grado llamado "Factores de Éxito de emprendimientos sociales dirigidos hacia la formación técnica para el trabajo de ciudadanos del Área Metropolitana de Caracas". Con motivo de completar la información recabada, estamos realizando un set de entrevistas a Directores y Beneficiarios de distintas organizaciones con estos fines. De modo que requerimos que las respuestas sean detallas y concisas.

Entrevistador (E): ¿En qué año se fundó la organización?
Caroline Ruiz (C): La organización se fundó en 1964.

E: ¿A qué se dedica el emprendimiento?
C: Al adiestramiento e inclusión socio-laboral de personas con discapacidad.

E: ¿Por quién está conformada su directiva?
C: Sí, la directiva la conforman 14 personas.

E: ¿Cómo y por qué se creó la asociación? (motivación inicial)
C: Bueno la asociación, se crea como un brazo operativo de una organización internacional que se llama Good Will, que se creó hace más de 102 años la señora Imbert De Bloom en 1964, deberíamos hacer esto acá, habían muchas personas con poliomielitis con discapacidad, a partir de este año se empezaron a enseñar oficios a partir de 2006-2007 cuando se crea la Ley, se realizó un cambio la empresas no eran solo ferreterías y carpinterías, y decidimos cambiar nuestro metodología, la idea era que pudiéramos capacitarlos desde acá para que pudiesen insertarse en el mercado laboral. La junta directiva fue la que decidió este cambio, decidió que no solo estuvieran en la sede.

E: ¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?
C: Los principales retos que tuvimos que hacer una revisión del todo contenido que se estaba dando y de toda la experiencia que se estaba dando. Cuando cumplimos 47 años decidimos revisar cada uno de los procesos que se estaban dando y realizamos un manual de procedimientos para que pudiera trascender en el tiempo, lo último que hicimos de innovación fue la implementación de una plataforma llamada Buscador Express donde las empresas, pueden

levantar sus perfiles de cargo en la nube y los perfil y la evaluación que nosotros le hacemos a los muchachos y así podemos hacer el match entre los muchachos y el perfil de la empresa.

E: ¿Se tuvieron que desarrollar nuevas habilidades en el capital humano para lograr los objetivos planteados?
C: Hay competencias que deben tener las personas que entran acá, primero el amor por el trabajo, segundo estar sensibilizado en cuanto el tema de discapacidad, que les guste trabajar con adultos y siempre pasan por el proceso de evaluaciones psicológicas y médicas.

E: ¿Hay un líder definido?
C: La persona responsable es el Señor Carlos Guyos y la Señora Antonieta Vaquero, que es la vicepresidente encargada de la recaudación de fondos, y tenemos una junta directiva en diversas tareas que nos ayuda a tener una visión de diversas áreas. Además, tenemos una coordinación que es la coordinación académica que es la persona que dirige a todos los profesores y logística.

E: ¿Existe algún Plan de Formación/ Capacitación para su personal? ¿En qué consiste?
C: En si no existe un plan de capacitación vamos viendo que necesidades hay, por ejemplo la necesidad que tuvo el equipo con el lenguaje de señas. Tenemos grandes aliados en el área de capacitación.

E: ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la organización contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?
C: No va solo dirigido al país, va dirigido desde una persona. Nosotros trabajamos con una población bien marcada, pero vale destacar que de acuerdo a cifras del Banco Interamericano de Desarrollo el 15% de la población tiene discapacidad y de acuerdo al CONADPIS más de 900.000 personas tienen discapacidades certificadas, es un impacto porque van a tener influencia en el impacto económico del país.

E: ¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo se la iniciativa?
C: La población a la cual atendemos es una población marcada y además se justifica nuestra existencia por el hecho que hay más de 900.000 personas con discapacidad en el país y en su mayoría en el Área Metropolitana de Caracas.

E: ¿Recibió algún tipo de mentoría para la definición del plan de acción?
C: En el plan de acción que empezamos hace más de 10 años, el señor Jorge Mendoza fue el que se encargó de la Planificación Estratégica que llevamos a cabo actualmente, uno de los focos es que la junta directiva sepa cuál es nuestro plan de acción y la flexibilización de los mismos. Además nos ha apoyado REDSOC a realizar una autoevaluación como organización, en los cuales se nos dice cuáles son los puntos vulnerables que deben resolverse dentro de la misma.

E: ¿De qué manera se determinó la población objetivo de este emprendimiento social?
C: Se ha hecho una revisión muy minuciosa, las discapacidades son de leves a moderadas, las discapacidades son muy amplias hace 4 años nos atrevimos a atender la discapacidad psicosocial, para ello e hizo una consultoría con una persona externa que nos permitió identificar cuales tipos de discapacidad psicosociales. Por ejemplo la bipolaridad es algo que no podemos atender por asuntos de estabilidad laboral, los muchachos tienen que cumplir unos requisitos específicos para ingresar a Buena Voluntad. Es un proceso de selección para poder ingresar; nuestro proceso mínimo de rehabilitación es de 3 meses a 2 años.

E: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido la iniciativa?
C: Primero una capacitación, una simulación del ambiente laboral un equipo de apoyo, un seguimiento mientras está en la organización hasta después de que ingresa, va a cambiar su vida. En la diversidad está el aprendizaje, es por ello que no dividimos a los muchachos.

E: ¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?
C: Con la comunidad, además de trabajar con nuestros jóvenes nosotros damos cursos de computación con una visión laboral hacia las personas de la comunidad que no han aprendido estas herramientas tecnológicas, además damos talleres de sensibilización a transportista conjunto a la Fundación la Caracas Posible, además de esto hemos asesorado a las empresas en como incluir a personas con discapacidad y además a las alcaldías en realizar una ordenanza para promover nuevas políticas públicas en el área de discapacidad.

E: Al iniciar, ¿poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?
C: En la parte de mercadeo tenemos el apoyo de BAPROPublicidad, tenemos una Community Manager que fue una pasante que supiera el concepto que lo hacemos. Infraestructura se construyó hace 24 años, con un esfuerzo incalculable de varios empresarios, siempre estamos mejorando la infraestructura; todos estos puntos se toman en cuenta en la planificación estratégica, en su mayoría buscamos a aliados externos. Esto no es estático, los cambios son constantes y nos apoyamos con los aliados.

E: ¿Tiene la organización un plan de negocio definido? ¿Cómo fue creado y por quién?
C: Tenemos una planificación estratégica que la hacemos a cinco años y la estamos modificación a tres años por temas de volatilidad con el país

E: ¿Se realizó un análisis de la demanda en el mercado laboral venezolano previo a la elaboración del Plan de Negocio?

C: Gracias al CENSO de 2011 y con el Banco Interamericano y el CONADPIS, nos indica que la mayor población con discapacidad se encuentra en el Municipio Libertador; una de las cosas cuando yo llegue a Buena Voluntad fue que los muchachos no llegaban a la organización, por eso decidimos estudiar nuestro Target y que queremos entonces definimos un plan de acción para los donantes y para los beneficiarios; para que toquemos a un muchacho deben por lo menos vernos por dos canales de comunicación por ejemplo tener contacto con la alcaldía y tener contacto a través de televisión.

E: ¿El plan de negocios se desarrolla según lo previsto? ¿En qué difiere y por qué?
C: El plan estratégico ha cambiado, por ello sensibilizamos a la junta directiva para que se conociera cuáles son los procesos que llevamos a cabo y de que se establecieran las metas que queremos lograr y con base a eso se ha cambiado mediante negociación.

E: ¿Cómo se toman las decisiones pertinentes a la organización?
C: Las decisiones se toman dependiendo del contenido, pero en su mayoría se toman mediante el consenso tomando en cuenta las directrices de la junta directiva, por ejemplo temas de capacidad de atención. Las mejores ideas se producen en la reunión mensual que tenemos con todo el equipo.

E: ¿Posee una red de aliados? ¿Quiénes la conforman?
C: Red de aliados, el principal Good Will, REDsoc, Venezuela Sin Límites, empresas aliadas, Alcaldías, otras organizaciones de tercer nivel por ejemplo, fundación Santo Domingo, Aliadas en Cadena, Superatec, entre otras.

E: E: ¿De qué manera la empresa ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo del emprendimiento?
C: El papel de los aliados es primordial, en la Venezuela de hoy no podemos salir solo por eso decidimos establecer relaciones de ganar-ganar. El éxito de las organizaciones se debe a las alianzas.

E: ¿A cuáles fuentes de financiamiento tenían acceso al momento de iniciar el emprendimiento?
C: La parte de recaudación ha sido de apoyo, antes se hacía por proyectos a los Ministerios y la responsabilidad social de las empresas, ahora es mucho más complejo y por eso tuvimos que reinventarnos, estamos generando procesos para buscar la auto sustentabilidad, por ejemplo recopilamos cosas usadas y las vendemos a la comunidad, también ofrecemos becas con empresas que son exoneradas del Impuesto Sobre La Renta, además tenemos un Torneo Anual de Golf donde vendemos la publicidad y nos apoyamos con aliados para los otros gastos; vendemos galletas a nivel corporativo, bazares y clases de computación.

E: ¿Se han establecido políticas a nivel nacional que colaboren al desarrollo de la organización?
C: La Ley de personas con discapacidad, fue creada en 1997 y fue promulgada en el año 2007; por el tema de revisión de que en las empresas estén cumpliendo con el porcentaje de inclusión de personas con discapacidad. Antes del 2007 nos costaba muchísimo la inclusión laboral, todavía hay mucho por hacer en las empresas sobre todo en la parte de los recursos humanos con respecto a la discapacidad. Debemos trabajar en el tema de las carreras universitarias de Recursos Humanos tengan contacto.

E: ¿Qué temas relacionados a regulaciones y políticas gubernamentales afectan directamente al desarrollo del emprendimiento?
C: La Ley del Trabajo, La Inamovilidad Laboral, Ordenanzas que afectan también al desarrollo. Nosotros somos igual que una empresa y debemos cumplir con los mismos deberes, lo único que no pagamos es el ISLR, de declaran donaciones ante el SENIAT, cumplir con las obligaciones con los trabajadores. Un muchacho cuesta entre 45.000 a 50.000 Bs. al año.

E: ¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?
C: La cultura nacional no incentiva, pero creo que como nada está hecho hay muchas cosas por hacer y cosas para trabajar en una ONG debes saber que entraras en un mundo distinto, de sensibilización y saber que tu trabajo impactará a las personas.

E: ¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?
C: Primero una junta directiva organizada, segundo un equipo de trabaja que ama lo que hace, tercero un liderazgo conciliador, cuarto no dejarse vencer por los obstáculos y por la realidad país, debemos saber que los cambios van poco a poco.

ANEXO O

Matriz de resultados Trabajo y Persona (Director)

Entrevistado:		**Alejandro Marius**	
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems (Entrevista)**	**Respuestas**
Capital Humano Emprendedor	Motivación inicial	¿Cómo y por qué se creó la asociación?	Fue un motivo muy personal, siempre tuve la inquietud de emprender, pero para emprender hay que tomar en cuenta la realidad de Venezuela y su realidad me inclinaba por algo social, entonces pensé que lo hacía que falta es que la gente pueda trabajar entender el valor trascendente que tiene el trabajo para la persona, porque no solo con el trabajo te conoces a ti mismo sino que además puedes contribuir con el desarrollo de tu sociedad.
	Habilidades y conocimientos	¿Se tuvieron que desarrollar nuevas habilidades en el capital humano para lograr los objetivos planteados?	Si, muchos, en el tema jurídico tuve que aprender cómo era estructura jurídica de una asociación civil sin fines de lucro, el tema administrativo, a hacer la procura de fondos y a hacer alianzas.
		¿Existe algún Plan de Formación/ Capacitación para su personal? ¿En qué consiste?	No existe un plan de desarrollo definido o estable, pero participamos en las capacitaciones que se nos ofrecen y estamos pendientes de que se aprovechen.
		¿Recibió algún tipo de mentoría para la definición del plan de acción?	No recibimos mentoría
	Liderazgo	¿Hay un líder definido?	La estructura ha cambiado en el tiempo, al principio yo hacía todo pero poco a poco fue creciendo. Actualmente yo me encargo del desarrollo institucional: las alianzas, los nuevos proyectos y procura de fondos, y luego está la Directora de Operaciones, ella se encarga de la implementación de cada uno de los proyectos, ella tiene a su cargo un Gerente de Proyecto por cada proyecto y ellos son los encargados de ejecutarlos.

Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la organización contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?	Es fundamental para nosotros partir de la realidad, de lo que necesita la gente, las oportunidades de cambio de la sociedad parten de entender cuáles son las verdaderas necesidades, y de ahí buscar quienes tienen las mayores competencias para dar respuesta a esas necesidades y entonces elaborar e implementar los proyectos. Otro elemento importante es apostarles a las personas para que sean ellos los protagonistas de su cambio con el apoyo que uno le pueda dar.
		¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?	El hecho de que no haya pleno empleo favorece el emprendimiento en los sectores populares y esta variable ha favorecido nuestra propuesta, porque nuestra propuesta es formalizar lo informal.
Educación para el emprendimiento	Conocimiento sobre la población objetivo	¿Cuánto conocía al sector al cual va dirigido este emprendimiento antes de comenzar las operaciones del mismo?	Bastante poco, conocía algo porque una de las áreas que trabajaba como voluntario era la formación de formadores con varias organizaciones, yo había sido facilitador en algunos talleres y había conocido algunas realidades pero no realicé focus group o una investigación académica.
Condiciones de la demanda	Beneficios a la población objetivo	¿De qué manera se determinó la población objetivo de este emprendimiento social?	Es un dato de la misma realidad, no hay capacidad de respuesta por parte del Estado para formar a los jóvenes, no hay opciones para los jóvenes en este país para que puedan aprender un oficio. Por otro lado los índices de embarazo adolescente en el país y el hecho de que la estabilidad de la estructura de la sociedad venezolana y familia venezolana están basadas en la mujer, hicieron que escogiéramos a las mujeres y es por esto que las propuestas que tenemos son oficios que permiten a la mujer no descuidar a la familia, porque son el motor de la misma, y también generar ingresos.

		¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido la iniciativa?	El desarrollo integral, en las mujeres, aunque no hemos hecho una medición de impacto formal, se puede ver que ha mejorado su autoestima, son más seguras, tienen una estabilidad económica. Además para los jóvenes el mayor beneficio es un futuro, tienen más expectativas de vida, les permite salir del círculo de la pobreza.
	Beneficios a la comunidad	¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?	El impacto que hemos visto en la comunidad es que los beneficiarios se convierten en líderes comunitarios, llevan una cultura de hacer las cosas y de independencia, de ocupación y no ociosidad.
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar, ¿poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?	No, en un principio se tenía la esencia de la organización así que lo primero que se buscó fue el financiamiento, luego de conseguir el mismo se pudo obtener una oficina principal, luego el personal necesario y así poco a poco hemos crecido hasta obtener todo lo que se necesita para llevar a cabo eficientemente todas las operaciones y proyectos de Trabajo y Persona.
	Plan de negocios/estratégico	¿Tiene el emprendimiento un plan de negocio definido? ¿Cómo fue creado y por quién?	Sí, siempre ha habido un plan pero lo empezamos a afinar hace un par de años y está orientado hacia la sostenibilidad de la organización y los centros de capacitación aliados.
		¿Se realizó un análisis de la demanda en el mercado laboral venezolano previo a la elaboración del Plan de Negocio?	Ya conocíamos la demanda, y ha sido de gran utilidad interactuar con los aliados porque a través de ellos podemos conocer las necesidades de las empresas y sus sectores de referencia.
		¿El plan de negocios se desarrolla según lo previsto? ¿En qué difiere y por qué?	No aplica
		¿Cómo se toman las decisiones pertinentes a la organización?	No responde

Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Posee una red de aliados? ¿Quiénes la conforman?	Si, fundamentalmente tenemos tres tipos de aliados: universidades, empresas y centros de capacitación. Para nosotros son muy importantes los centros de capacitación porque son nuestro contacto con la comunidad. Luego están las empresas, nuestras propuestas son de negocios inclusivos, es decir, cómo puedes desarrollar dentro de la Responsabilidad Social Empresarial proyectos dentro de la cadena de valor de la empresa, y por ultimo con las universidades con expectativas de hacer investigaciones sobre temas puntuales y reconocimiento de títulos.
		¿De qué manera construyó su red de apoyo?	Con cada aliado ha sido un acercamiento distinto, no hay una fórmula. Basta hacer bien el trabajo y los hechos hablan por sí solos.
		¿De qué manera la organización ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo del emprendimiento?	Son muy importantes estos centros porque son los que tienen los expertos y además son nuestro contacto con la comunidad por lo que estando en contacto con estos aliados podemos determinar con cual tipo de oficios trabajar.
Financiamiento	Fuentes de financiamiento iniciales	¿A cuáles fuentes de financiamiento tenían acceso al momento de iniciar el emprendimiento?	El primero proyecto fue con la Cámara de comercio Italiana, el gobierno italiano lanzó una licitación, para presentar proyectos para financiar la formación de jóvenes italianos en el exterior, lo presentamos con ICARO que hizo el proyecto en alianza con Trabajo y Persona, este fue el primero.
	Fuentes de financiamiento actuales	¿Qué otras fuentes de financiamiento utiliza actualmente?	Actualmente tenemos varios financistas y la procura de fondos es constante. Es muy importante hacer un buen trabajo y desarrollar relaciones estables para convertirnos en uno de sus aliados sociales.
Políticas y Regulaciones	Políticas y regulaciones	¿Se han establecido políticas a nivel nacional que colaboren al desarrollo de la organización?	

		¿Qué temas relacionados a regulaciones y políticas gubernamentales afectan directamente al desarrollo del emprendimiento?	Ley de la Juventud Productiva, que no ha salido su reglamento y no se ha aplicado hay algunos postulados que son interesantes, que valen la pena y hay revisarlos bien.
Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?	No directamente, la cultura promovida por el gobierno y la sociedad civil están incentivando es la desunión, desesperanza y frustración y por eso mucho jóvenes quieren irse del país.
		¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?	Indirectamente sí. La situación y la cultura promovida a veces genera lo contrario, depende de lo que te defina a ti, si no estás conectado no puedes ver la realidad que te rodea. Una situación de escasez puede ser causa de una depresión o de una colaboración porque estás generando algo nuevo.
		¿Considera que en Venezuela se piensa que los emprendedores son personas competentes y de muchas capacidades?	Sí, hay una encuesta, en los sectores populares reconocen a nuestros emprendedores como algo positivo.
Otros		¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?	Ser fieles a la misión, y tener la claridad de cuál es su propósito, sea una organización o una persona eso permite tener claro con que es lo que te sostiene y que te inspira, y esto debe combinarse con el mejor profesionalismo, yo trato de aplicar todo lo que aprendí en mi vida profesional aquí, porque si queremos recuperar la cultura del trabajo los primeros que debemos trabajar adecuadamente somos nosotros, por eso la fidelidad es fundamental.
		¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?	El principal reto era que yo no tenía una renta ni había acumulado un capital, por lo que todo el año buscaba posibilidades de financiamiento para arrancar el proyecto mientras hacía mi trabajo, llevándolos en paralelo hasta poder dedicarme 100% a comenzar Trabajo y Persona.

ANEXO P

Matriz de resultados Trabajo y Persona (Beneficiario)

Entrevistado:		Isabel Violeta García	
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems (Entrevista)**	**Respuestas**
Capital Humano Emprendedor	Habilidades y conocimientos	¿Consideras que el equipo que impartió el programa de formación estaba capacitado para llevar a cabo el mismo?	Acabamos de finalizar el Diplomado en chocolatería de la Universidad Simón Bolívar y desde que iniciamos nuestra formación en Trabajo y Persona estamos en constante búsqueda, ya que, tenemos muchas ganas de seguir aprendiendo.
	Liderazgo	¿Hay un líder definido?	Si, en efecto hay un líder, el Sr. Alejandro Marius; sin embargo, el trabajo está muy bien distribuido dentro de la organización, de modo que hay un representante diferente para cada grupo de formación.
Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la organización contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?	Muchas personas han decidido emprender en un negocio propio buscando obtener otros ingresos que permitan sobrellevar la situación económica actual.
		¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?	
Condiciones de la demanda	Beneficios a la población objetivo	¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido la iniciativa?	Además de aprender sobre un oficio, lo cual es muy importante, pienso que una de las cosas más valiosas que nos llevamos los beneficiarios de Trabajo y Persona, es que enseña a los participantes a organizarse, y esto tiene mucha importancia porque es una de las principales fallas que presentan los emprendimientos de hoy en día. Además, te ofrece las herramientas necesarias para poder crecer, fortalece tu proyecto y te mantiene motivado constantemente.

	Beneficios a la comunidad	¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?	Una de los beneficios que brinda Trabajo y Persona a la comunidad es que fomentan en sus beneficiarios las ganas de incrementar los conocimientos y de enseñar a otros, de modo que ese concepto de ayuda mutua es la verdadera fortaleza de Trabajo y Persona.
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar, ¿La organización poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?	Si, teníamos a nuestra disposición todos los recursos e ingredientes requeridos para realizar el curso.
Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial para el buen desarrollo de la misma?	Los aliados son de gran importancia para el desarrollo de Trabajo y Persona, y soy partidaria de que todos los beneficiarios de Trabajo y Persona debemos convertirnos posteriormente en aliados de la organización; de este modo se brindan oportunidades a otras personas.
Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?	No, sin embargo considero que hoy en día los venezolanos sienten la necesidad de innovar y ser creativos para poder hacer frente a la situación que se presenta.
		¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?	Sí, en Venezuela hay cultura emprendedora, por eso se puede observar en cada familia que siempre hay alguien que decide empezar su propio negocio, una tía que hace tortas o gelatinas, un hermano carpintero, etc.
		¿Considera que en Venezuela se piensa que los emprendedores son personas competentes y de muchas capacidades?	
Otros		¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?	La confianza en las personas y la constancia son las cosas más importantes que han logrado que sea una iniciativa exitosa.
		¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?	La situación nacional estaba complicada para el momento en que iniciamos la preparación, por lo cual, la seguridad era un tema de atención, pero realmente todo fluyó muy bien, ya que, en Trabajo y Persona supieron manejar la situación y siempre mantenían el contacto con los participantes.

ANEXO Q
Matriz de resultados Trabajo y Persona (Beneficiario)

Entrevistado:		Nakari Jukisz	
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems (Entrevista)**	**Respuestas**
Capital Humano Emprendedor	Habilidades y conocimientos	¿Consideras que el equipo que impartió el programa de formación estaba capacitado para llevar a cabo el mismo?	Yo poseía conocimientos previos sobre técnicas de peluquería, pero luego de finalizar el curso pude desarrollar nuevos métodos en el uso de químicos y ponerlos práctica. Además, desarrolle nuevas técnicas empresariales; una de ellas fue realizar un estudio del mercado para ofrecer un servicio adecuado a las necesidades del cliente.
	Liderazgo	¿Hay un líder definido?	En cada curso hay un representante de Trabajo y Persona que se encarga de llevar el seguimiento de los beneficiarios, la asistencia de los mismos; y de velar por el buen desarrollo del proceso de formación.
Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la organización contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?	Para las organizaciones es difícil, porque cada vez el tema del financiamiento se hace mas engorroso, pero las condiciones actuales han incrementado la necesidad de formación por parte de la población, de modo que la misma trata de aprovechar las oportunidades que brindan esta clase de iniciativas al adquirir conocimientos que faciliten la obtención de un trabajo productivo y que les permita salir de la pobreza.
		¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?	
Condiciones de la demanda	Beneficios a la población objetivo	¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido la iniciativa?	Uno de los principales beneficios es que aprendes a valorar el trabajo, refuerzas tus valores y te ayudan a conocerte, de modo que adquieres la capacidad de identificar tus fortalezas y debilidades permitiendo sentir lo que haces como algo propio, de esta manera sientes mayor realización personal y eres capaz de generar beneficios para ti y para los demás.
	Beneficios a la comunidad	¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?	Tiene un gran impacto, porque cuando te valoras como persona, puedes crecer y mejorar tu estilo de vida y reflejar eso en tu comunidad. También hay que tener en cuenta, que

			iniciativas como Trabajo y Persona tienen un efecto multiplicador, ya que, muchos de los beneficiarios estamos dispuestos a ayudar para capacitar a otras personas y a conocer los conocimientos adquiridos durante nuestra formación.
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar, ¿La organización poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?	Si, disponían de personal capacitado con gran conocimiento del oficio en el cual nos estábamos formando, además gracias a las alianzas de Trabajo y Persona teníamos a nuestra disposición todos los recursos y el material de trabajo necesario.
Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial para el buen desarrollo de la misma?	Creo que toda organización necesita aliados para salir adelante, y en Trabajo y Persona el buen desempeño va de la mano con los mismos, ya que, son los aliados quienes poseen los conocimientos sobre los oficios en que se forman sus beneficiarios.
Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?	No, porque existen muchas limitaciones, todos deberíamos sentirnos libres de innovar, de ser creativos y de hacer algo nuevo por los demás; eso es mágico y el poder que tenemos en nuestras manos con cualquier oficio, es realmente grande. Por eso pienso que no deberíamos permitir que los problemas corten el deseo de hacer algo diferente.
		¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?	Para ser sincera considero que no, porque las personas optan por utilizar medios que les faciliten obtener dinero en vez de montar su propio negocio.
		¿Considera que en Venezuela se piensa que los emprendedores son personas competentes y de muchas capacidades?	No responde
Otros		¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?	El empeño de buscar personas capacitadas y empresas especializadas en los temas de la formación ofrecida hacen que su preparación sea de gran calidad y por lo tanto muy útil para las personas que la reciben. Dan la garantía de que vas a

			recibir una buena instrucción y además ellos realizan seguimiento constante de todos sus egresados, siguen en contacto con los mismos para saber cómo ha sido el desarrollo dentro de un oficio y buscan conocer qué parte del plan de negocios se ha logrado cumplir, además ofrecen a los egresados nuevos cursos que pueden complementar los conocimientos adquiridos anteriormente.
		¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?	El transporte; yo vivo en Guarenas y el curso se llevó a cabo en El Rosal, es decir, que durante tres meses tuve que trasladarme a Caracas de lunes a jueves; no fue fácil pero era una oportunidad valiosa, así que hice el esfuerzo y hasta recibí un premio por asistencia perfecta.

ANEXO R

Matriz de resultados SUPERATEC (Representante)

Entrevistado:		**María Mercedes Castro**	
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems (Entrevista)**	**Respuestas**
Capital Humano Emprendedor	Motivación inicial	¿Cómo y por qué se creó la asociación?	Un señor de origen belga llamado Herman De Kesel se dio cuenta de que los venezolanos poseían una gran capacidad de trabajo pero al mismo tiempo reconoció una falta de oportunidades de formación para los mismos, por lo que se planteó que podría acortar la brecha entre los jóvenes de las zonas populares y la oportunidad de encontrar un trabajo, valiéndose de la tecnología.
	Habilidades y conocimientos	¿Se tuvieron que desarrollar nuevas habilidades en el capital humano para lograr los objetivos planteados?	Empezamos con un solo centro, pero después el reto para las otras sedes era contactar a más personas, y desarrollar muchas otras habilidades de una empresa pero en una ONG.
		¿Existe algún Plan de Formación/ Capacitación para su personal? ¿En qué consiste?	Si, aunque no hay fechas determinadas tenemos formación constante según las necesidades que vayan surgiendo.
		¿Recibió algún tipo de mentoría para la definición del plan de acción?	Si, el fundador tenía contacto con consultores y nos ayudaron en un principio.
	Liderazgo	¿Hay un líder definido?	La presidenta de la Junta Directiva Zandra Pedraza
Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la organización contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?	En primer lugar se deben determinar cuáles son las necesidades de esa población, lo cual implica trabajar de la mano con la comunidad; muchas veces se piensa que un proyecto puede tener buenos resultados pero las necesidades de la comunidad son algo totalmente distinto, por lo que no se obtiene el impacto esperado.

		¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?	Antes era más fácil insertar a los jóvenes al mercado laboral porque estaban más comprometidos y tenían una mayor motivación.
Educación para el emprendimiento	Conocimiento sobre la población objetivo	¿Cuánto conocía al sector al cual va dirigido este emprendimiento antes de comenzar las operaciones del mismo?	Muy poco, no lo conocíamos. Lo fuimos conociendo mientras desarrollábamos el proyecto.
Condiciones de la demanda	Beneficios a la población objetivo	¿De qué manera se determinó la población objetivo del emprendimiento social?	El fundador tenía claro la vulnerabilidad de los jóvenes, por lo que aspiraba insertarlos al mercado productivo de trabajo a través de la tecnología permitiéndoles conseguir un empleo digno.
		¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido la iniciativa?	Salir de la pobreza es el principal objetivo, lo hacen a través del empleo digno, el emprendimiento y la formación, de esta manera mejoran su calidad de vida.
	Beneficios a la comunidad	¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?	Hemos formado líderes comunitarios de alguna manera y eso repercute dentro de la comunidad.
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar, ¿poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?	No, al iniciar las operaciones no poseíamos la infraestructura necesaria, de modo que fue lo primero que se buscó, y a partir de entonces fue necesario desarrollar habilidades de marketing y adquirir otros conocimientos con base en las necesidades percibidas al ir desarrollando el emprendimiento.
	Plan de negocios/estratégico	¿Tiene el emprendimiento un plan de negocio definido? ¿Cómo fue creado y por quién?	Sí, todos los años nos reunimos y hacemos una planificación estratégica que incluye el presupuesto de cada área.
		¿El plan de negocios se desarrolla según lo previsto? ¿En qué difiere y por qué?	El desarrollo de las operaciones de SUPERATEC se realiza según lo establecido, siempre hay cosas que no se pueden proyectar, pero hacemos el esfuerzo de desarrollarlo de la manera más apegada a lo establecido que sea posible.

		¿Cómo se toman las decisiones pertinentes a la organización?	Existen lineamientos de una o dos personas, pero se busca que las decisiones sean consensuadas, por lo que se discuten entre todos.
Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Posee una red de aliados? ¿Quiénes la conforman?	Si, los primeros aliados son los sitios donde tenemos centros de formación, los segundos aliados son las universidades que nos han abierto las puertas para brindar servicios comunitarios o presentar algunos proyectos juntos, y por último un tercer aliado son las empresas que nos apoyan económicamente o nos dan insumos.
		¿De qué manera construyó su red de apoyo?	En primer lugar hicimos alianzas con la universidad Católica Andrés Bello donde se instaló el primer centro de capacitación, posteriormente con el apoyo del Padre Ugalde nos aliamos con el centro Comunitario de El Carmen donde nos cedieron espacios para laboratorios; desde entonces se fueron dando alianzas con distintas universidades del país para llevar a cabo los servicios comunitarios requeridos, y así, poco a poco fuimos formando nuestra red de aliados.
		¿De qué manera la organización ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo del emprendimiento?	Son indispensables porque cada uno tiene un rol importante en las diferentes actividades y sin ellos no podríamos estar en contacto con las comunidades, ya que, no poseemos centros de formación propios.
Financiamiento	Fuentes de financiamiento iniciales	¿A cuáles fuentes de financiamiento tenían acceso al momento de iniciar el emprendimiento?	El financiamiento inicial fue por parte del fundador.
	Fuentes de financiamiento actuales	¿Qué otras fuentes de financiamiento utiliza actualmente?	En primer lugar, los beneficiarios cancelan una inscripción al iniciar los cursos aunque la misma constituye un precio accesible, por otro lado, otra fuente de financiamiento es a través de organismos multilaterales, ya que, cuando hay una convocatoria de un proyecto por parte de los mismos, nosotros aplicamos, y por último, otra fuente de ingresos son los cursos ofrecidos a empleados de diversas empresas.

Políticas y Regulaciones	Políticas y regulaciones	¿Se han establecido políticas a nivel nacional que colaboren al desarrollo de la organización?	Está por salir la Ley del Primer Empleo que nos beneficiaría en gran medida, pero no se ha aplicado todavía.
		¿Qué temas relacionados a regulaciones y políticas gubernamentales afectan directamente al desarrollo del emprendimiento?	Desde hace cuatro años no nos permiten a ninguna organización entrar a los liceos a promocionarse, lo que ha dificultado conseguir participantes para SUPERATEC.
Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?	Sí, los venezolanos poseen gran creatividad, por lo que siempre se encuentran en búsqueda de alternativas que permitan cubrir sus necesidades.
		¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?	Si, en los últimos años el emprendimiento forma parte importante en las comunidades.
		¿Considera que en Venezuela se piensa que los emprendedores son personas competentes y de muchas capacidades?	Sí, el emprendimiento se ha incrementado en Venezuela, pero es importante que existan lugares donde estos emprendedores puedan formarse y adquirir las herramientas necesarias para que sus emprendimientos sean exitosos.
Otros		¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?	La organización es importante y nos permite tener claro hacia dónde vamos. Además, una característica diferenciadora es que tenemos como eje transversal la formación humana y de valores universales, nosotros enseñamos a los jóvenes a ser mejores ciudadanos y esto posee gran valor, dado que los mismos se insertan al mercado laboral como personas integrales y comprometidas.
		¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?	Uno de los grandes retos que se presentó fue que año y medio después de iniciar las operaciones dentro de la organización, falleció el fundador de la misma, lo cual tuvo gran impacto, sobretodo en el ámbito financiero, ya que, él era la principal fuente de financiamiento, debido a ello la Junta Directiva afrontó el reto de buscar fondos para poder continuar las operaciones.

ANEXO S
Matriz de resultados SUPERATEC (Beneficiario)

Entrevistado:		Sebastián Guerra Granada	
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems (Entrevista)**	**Respuestas**
Capital Humano Emprendedor	Habilidades y conocimientos	¿Consideras que el equipo que impartió el programa de formación estaba capacitado para llevar a cabo el mismo?	¡Por supuesto! Tanto en lo intelectual como en lo personal, ellos te ayudan a tener menos timidez, mejor capacidad de integración e incluso el cómo establecer relaciones, aunado a toda la formación de los talleres en sí.
	Liderazgo	¿Hay un líder definido?	Afortunadamente he tenido la oportunidad de conocer a casi todo el personal de Superatec, para mí, son las bases y columnas de la organización, cumplen una función y todos son líderes de cierta manera. Pero si tuviera que elegir un líder o algunos líderes diría que son: Zandra Pedraza, María Mercedes Castro y Marilyn Silva
Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?	Afortunadamente siempre he tenido ofertas de trabajo y "puertas abiertas" pero creo que ha sido más por la excelente formación que he tuve en Superatec que por la oferta o demanda de empleo
	Beneficios a la comunidad	¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigida la iniciativa?	Desarrollo de aptitudes y actitudes, inserción en el mercado laboral
		¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?	¡Educación! Reducción de la pobreza y de la delincuencia, y sociedades más conscientes.
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar, ¿La organización poseía capacidades de infraestructura, conta-bilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?	Si, totalmente: maestros, escritorios, computadoras, etc.
Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial para el buen desarrollo de la misma?	Sin duda alguna, para mí una organización es como una persona, me explico, los humanos somos seres sociales en busca de la felicidad junto a otras personas. Lo mismo pasa en las organizaciones, las alianzas son fundamentales para alcanzar esta "felicidad" que en este caso sería el éxito mutuo de las organizaciones.

Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?	Pienso que sí, de lo contrario Superatec no tendría el crecimiento que ha tenido en los últimos años ni las alianzas que ha logrado con el sector privado.
		¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?	La cultura si, y diría que la "situación-país" también, aunque pareciera que las cosas están terribles en cuanto adquisición de materias primas y demás, esto hace que busquemos alternativas y nos las "ingeniemos" para ofrecer servicios y/o productor nuevos
Otros		¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?	Creo que los factores de éxito de la organización se ven evidenciados en la Formación, capacitación, amor por lo que se hace, la responsabilidad, el respeto y todo el apoyo a los beneficiarios.
		¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?	Soy extranjero y refugiado, HIAS me contacto a través de ACNUR y luego me presentaron a Superatec, no conocía a la mayoría de las organizaciones y era como lanzarme al vacío a una organización que me brindaba un tipo formación sin tener claro el objetivo.

ANEXO T

Matriz de resultados de Opción Venezuela (Director)

Entrevistado:		**Félix Ríos**	
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems (Entrevista)**	**Respuestas**
Capital Humano Emprendedor	Motivación inicial	¿Cómo y por qué se creó la asociación?	Opción Venezuela se formó bajo las premisas de dar respuesta a situaciones que se presentan en Venezuela
	Habilidades y conocimientos	¿Se tuvieron que desarrollar nuevas habilidades en el capital humano para lograr los objetivos planteados?	Aprender a desarrollar proyectos, aprender sobre finanzas, y muchas otras habilidades deben desarrollarse al momento de emprender.
		¿Existe algún Plan de Formación/ Capacitación para su personal? ¿En qué consiste?	No tenemos un plan definido, pero a nuestro personal realizamos un acompañamiento debido a que deben desarrollar ciertas habilidades requeridas para trabajar en Opción Venezuela.
		¿Recibió algún tipo de mentoría para la definición del plan de acción?	No recibimos mentoría al iniciar con la organización.
Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la organización contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?	Uno esperaría otro tipo de situaciones económicas para poder hacer proyectos que puedan ser predecibles el tiempo y poder tener mucho mayor apoyo del ámbito público y privado a estas iniciativas que busca empoderar los jóvenes, sin embargo no es así, no hemos tenido las condiciones necesarias, pero no hemos dejado de hacer las cosas por ello.
		¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?	Los costos referentes al personal hacen mayor el reto de conseguir un financiamiento adecuado.
Educación para el emprendimiento	Conocimiento sobre la población objetivo	¿Cuánto conocía al sector al cual va dirigido este emprendimiento antes de comenzar las operaciones del mismo?	No a profundidad, pero si conocíamos a la población joven y estábamos consientes de su realidad y sus necesidades.

Condiciones de la demanda	Beneficios a la población objetivo	¿De qué manera se determinó la población objetivo del emprendimiento social?	Cuando iniciamos operaciones con la organización éramos jóvenes y sentimos que era una propuesta estratégica, ya que formar a los jóvenes como personas con liderazgo es importante para el país.
		¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido la iniciativa?	Aprender competencias, desarrollar sensibilidad social y aprender a trabajar en equipo y tomar decisiones; permite que tengan posibilidades reflexionar y ser personas resilientes, creativas y productivas capaces de desarrollar relaciones de confianza.
	Beneficios a la comunidad	¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?	Formando jóvenes que van generar un impacto en su entorno, lo que genera un efecto virtuoso.
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar, ¿poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?	No, por lo que se inició con la idea y los primeros tres años fueron dedicados a conseguir el financiamiento para conseguir una oficina.
	Plan de negocios/estratégico	¿Tiene el emprendimiento un plan de negocio definido? ¿Cómo fue creado y por quién?	Si, tenemos un plan de negocio el cual se modifica con las nuevas metas que nos planteamos.
		¿El plan de negocios se desarrolla según lo previsto? ¿En qué difiere y por qué?	No siempre se desarrolla según lo previsto ya que siempre hay cambios en el entorno.
		¿Cómo se toman las decisiones pertinentes a la organización?	El equipo de trabajo somete a revisión las operaciones y si es necesario se realizan los cambios

Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Posee una red de aliados? ¿Quiénes la conforman?	Sí, que algo estaba claro en la organización desde un principio es que sin alianzas no podemos avanzar. Nuestra red de apoyo está conformada por proveedores de distintos servicios que nos permite aportar un mejor servicio a la comunidad.
		¿De qué manera la organización ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo del emprendimiento?	Los aliados son necesarios, ya que con ellos tenemos acceso a los centros educativos y además podemos llevar a cabo los proyectos que son nuestra fuente de financiamiento.
Financiamiento	Fuentes de financiamiento iniciales	¿A cuáles fuentes de financiamiento tenían acceso al momento de iniciar el emprendimiento?	Los primeros años fuimos sumándonos a diferentes pequeñas actividades y proyecto con otras organizaciones para conseguir el financiamiento.
	Fuentes de financiamiento actuales	¿Qué otras fuentes de financiamiento utiliza actualmente?	Constantemente estamos movilizándonos para conseguir proyectos, ya que esto es nuestra fuente principal de financiamiento.
Políticas y Regulaciones	Políticas y regulaciones	¿Se han establecido políticas a nivel nacional que colaboren al desarrollo de la organización?	No hay una política para apoyar a la sociedad civil para que existan mecanismos para promover una mayor formación para el emprendimiento
		¿Qué temas relacionados a regulaciones y políticas gubernamentales afectan directamente al desarrollo del emprendimiento?	Ley de Cooperación Internacional, y las modificaciones a la Ley del SENIAT.
Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?	El entorno en el que estamos no alienta la creatividad e innovación, no necesariamente hay el tipo de estímulos que se deben dar a la gente.
		¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?	Considero que el emprendimiento no se estimula de manera adecuada.

Otros		¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?	A pesar de todas las situaciones complejas que se han presentado, mantenemos esa capacidad de ser resilientes y de poder ver una oportunidad, esa es una clave del éxito, ser perseverantes y saber a dónde nos dirigimos permite encontrar oportunidades para alcanzar nuestros objetivos.
		¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?	Atraer a los jóvenes para que participaran en nuestra iniciativa, el poder contar con proyectos que nos permitan el financiamiento y conformar un equipo de trabajo fueron los principales retos que se nos presentaron.

ANEXO U

Matriz de resultados Opción Venezuela (Beneficiario)

Entrevistado:		Deivis Cordero	
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems (Entrevista)**	**Respuestas**
Capital Humano Emprendedor	Habilidades y conocimientos	¿Consideras que el equipo que impartió el programa de formación estaba capacitado para llevar a cabo el mismo?	Sí, porque son personas que asumen retos y persisten en el logro de metas como equipo.
	Liderazgo	¿Hay un líder definido?	En la empresa existe un líder definido, se llama Félix Ríos
Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?	Al existir pocas fuentes de empleo en el país, permite que las personas detecten oportunidades para emprender.
	Beneficios a la comunidad	¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?	Brindando cursos a jóvenes emprendedores. Estableciendo alianza con otras organizaciones.
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar, ¿La organización poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?	Sí las poseía, por ejemplo con Fe y Alegría van dos años de trabajo de dicado.
Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial para el buen desarrollo de la misma?	Es fundamental el papel de los aliados, sin ellos se hace difícil desarrollar las propuestas de emprendimiento.
Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?	Sí, puesto que la empresa privada está brindando apoyo en el país para que los emprendedores hagan realidad su idea de negocio.
		¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?	Si la estimula.
Otros		¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?	La participación, apertura al cambio, rompe con paradigmas en la sociedad y la transformación y cambia vidas en los participantes.
		¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?	Lograr que los estudiantes participantes y profesores tutores participaran activamente en la propuesta. Llevar avances en la plataforma virtual.

ANEXO V
Matriz de resultados Opción Venezuela (Beneficiario)

Entrevistado:		**Mercedes Vélez**	
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems (Entrevista)**	**Respuestas**
Capital Humano Emprendedor	Habilidades y conocimientos	¿Consideras que el equipo que impartió el programa de formación estaba capacitado para llevar a cabo el mismo?	Si las personas que conforman Opción Venezuela tienen la experiencia necesaria en el tema de emprendimiento, Opción Emprender es una propuesta que está bien estructurada y que es una alianza con fe y alegría, esta alianza fue una alianza pedagógica.
	Liderazgo	¿Hay un líder definido?	Considero que Félix Ríos es el líder definido de la organización, él es una persona muy carismática, sobre todo con los muchachos, pues entiende el mundo juvenil y genera mucha empatía con este público.
Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?	Las condiciones tienen que ver con la necesidad de que exista gente emprendedora y que existan mayores posibilidades de empleo en el país, hay condiciones para emprender porque mientras nos estemos fallando en temas económico, el reto de los venezolanos es de crear alternativas para innovar.
	Beneficios a la comunidad	¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigida la iniciativa?	Los beneficios son fundamentalmente, el acompañar la educación de los jóvenes del país con esta opción innovadora que se parece a ellos y además que los reta, y por último les da la oportunidad de ver algo distinto a su realidad permitiéndole a muchos de ellos salir de un estado de vulnerabilidad en el que pueden encontrarse.
		¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?	A la comunidad contribuye en el desarrollo de sus jóvenes, brindándole a ellos ideas para recrearse, para desarrollar herramientas y estrategias para crecer como profesionales. Desarrollar competencias emprendedoras representa para la comunidad una muestra clara de que sus muchachos están avanzando a un futuro mejor.
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar, ¿La organización poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?	Si se tenían las capacidades, sin embargo Fe y Alegría y otras organizaciones han colaborado en que estas sigan en aumento.

Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Considera que la organización ve el papel de sus aliados esencial para el buen desarrollo de la misma?	En el caso de la alianza con Fe y Alegría se ha fundamentado bajo un paradigma de ganar-ganar, que le permita a Fe y Alegría el acompañar su proceso pedagógico con esta opción innovadora.
Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?	La creatividad del venezolano está, pero lo que falta la orientación para encausar todo ese bagaje para orientar el emprendimiento venezolano.
Otros		¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?	Considero que uno de sus factores es que el equipo ama y cree en su propuesto; otra de las fortalezas es que su equipo y su director es un emprendedor innato y que ha desarrollado esas competencias a lo largo de su vida y él dona esos conocimientos a las personas de todo el país.
		¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?	El primer reto el comprender como comunidad que aprende y enseña, el cómo desarrollar en los muchachos competencias necesarias para el emprendimiento.

ANEXO W

Matriz de resultados de Buena Voluntad Asociación Civil (Director)

Entrevistado:		**Caroline Ruíz**	
Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems (Entrevista)**	**Respuestas**
Capital Humano Emprendedor	Motivación inicial	¿Cómo y por qué se creó la asociación?	Se crea como un brazo operativo de una organización internacional que se llama Good Will, que se creó hace más de 102 años la señora Imbert De Bloom en 1964, pensó que debería replicarse acá, porque habían muchas personas con poliomielitis y a partir de este año se empezaron a enseñar oficios, a partir de 2006-2007 cuando se crea la Ley comienza la inserción laboral.
	Habilidades y conocimientos	¿Se tuvieron que desarrollar nuevas habilidades en el capital humano para lograr los objetivos planteados?	Hay competencias que deben tener las personas que entran acá, primero el amor por el trabajo, segundo estar sensibilizado en cuanto el tema de discapacidad, que les guste trabajar con adultos y siempre pasan por el proceso de evaluaciones psicológicas y médicas.
		¿Existe algún Plan de Formación/ Capacitación para su personal? ¿En qué consiste?	En si no existe un plan de capacitación vamos viendo que necesidades hay.
		¿Recibió algún tipo de mentoría para la definición del plan de acción?	En el plan de acción que empezamos hace más de 10 años, el señor Jorge Mendoza fue el que se encargó de la Planificación Estratégica que llevamos a cabo actualmente, uno de los focos es que la junta directiva sepa cuál es nuestro plan de acción y la flexibilización de los mismos. Además nos ha apoyado REDSOC a realizar una autoevaluación como organización, en los cuales se nos dice cuáles son los puntos vulnerables que deben resolverse dentro de la misma.
	Liderazgo	¿Hay un líder definido?	La persona responsable es el Señor Carlos Guyos y la Señora Antonieta Vaquero, que es la vicepresidente encargada de la recaudación de fondos, y tenemos una junta directiva en diversas tareas que nos ayuda a tener una visión de diversas

			áreas
Condiciones Sociales	Condiciones laborales y sociales del país	¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la organización contribuya al desarrollo económico/social de la población a la cual va dirigido?	Nosotros trabajamos con una población bien marcada, pero vale destacar que de acuerdo a cifras del Banco Interamericano de Desarrollo el 15% de la población tiene discapacidad y de acuerdo al CONADPIS más de 900.000 personas tienen discapacidades certificadas, es un impacto porque van a tener influencia en el impacto económico del país.
		¿De qué manera las condiciones laborales del país han contribuido (o dificultado) al desarrollo de la iniciativa?	La población a la cual atendemos es una población marcada y además se justifica nuestra existencia por el hecho que hay más de 900.000 personas con discapacidad en el país y en su mayoría en el Área Metropolitana de Caracas.
Educación para el emprendimiento	Conocimiento sobre la población objetivo	¿Cuánto conocía al sector al cual va dirigido este emprendimiento antes de comenzar las operaciones del mismo?	Toco prepararse en cuanto al tema de discapacidad y buscar aliados, pues debes abrirte y buscar a otros. Tenemos aliados como REDSOC, Venezuela Sin Límites, Sinergia y otras organizaciones de tercer nivel, tenemos aliados como alcaldías y empresas, alianzas como organización social que permita un ganar-ganar, por ejemplo damos capacitaciones en las empresas y por ello pedimos becas.
Condiciones de la demanda	Beneficios a la población objetivo	¿De qué manera se determinó la población objetivo de este emprendimiento social?	Se ha hecho una revisión muy minuciosa, las discapacidades son de leves a moderadas, las discapacidades son muy amplias hace 4 años nos atrevimos a atender la discapacidad psicosocial, para ello e hizo una consultoría con una persona externa que nos permitió identificar cuales tipos de discapacidad psicosociales.
		¿Cuáles cree usted que son los beneficios potenciales para la población a la cual va dirigido la iniciativa?	Primero una capacitación y una simulación del ambiente laboral un equipo de apoyo, un seguimiento mientras está en la organización hasta después de que ingresa, va a cambiar su vida.

	Beneficios a la comunidad	¿Cómo ha contribuido la organización a la comunidad?	Con la comunidad, además de trabajar con nuestros jóvenes nosotros damos cursos de computación con una visión laboral hacia las personas de la comunidad que no han aprendido estas herramientas tecnológicas, además damos talleres de sensibilización a transportista conjunto a la Fundación la Caracas Posible, además de esto hemos asesorado a las empresas en como incluir a personas con discapacidad y además a las alcaldías en realizar una ordenanza para promover nuevas políticas públicas en el área de discapacidad.
Estructura Organizativa	Capacidades	Al iniciar, ¿poseía las capacidades de infraestructura, contabilidad, marketing, sistemas de información y sistemas de medición de impacto necesarios para la ejecución del mismo?	En la parte de mercadeo tenemos el apoyo de BAPROPublicidad, tenemos una Community Manager que fue una pasante que supiera el concepto que lo hacemos. Infraestructura se construyó hace 24 años, con un esfuerzo incalculable de varios empresarios, siempre estamos mejorando la infraestructura; todos estos puntos se toman en cuenta en la planificación estratégica, en su mayoría buscamos a aliados externos.
	Plan de negocios/estratégico	¿Tiene el emprendimiento un plan de negocio definido? ¿Cómo fue creado y por quién?	Tenemos una planificación estratégica que la hacemos a cinco años y la estamos modificación a tres años por temas de volatilidad con el país
		¿Se realizó un análisis de la demanda en el mercado laboral venezolano previo a la elaboración del Plan de Negocio?	Gracias al CENSO de 2011 y con el Banco Interamericano y el CONADPIS, nos indica que la mayor población con discapacidad se encuentra en el Municipio Libertador; una de las cosas cuando yo llegue a Buena Voluntad fue que los muchachos no llegaban a la organización, por eso decidimos estudiar nuestro Target y que queremos entonces definimos un plan de acción para los donantes y para los beneficiarios; para que toquemos a un muchacho deben por lo menos vernos por dos canales de comunicación por ejemplo tener contacto con la alcaldía y tener contacto a través de televisión.

		¿El plan de negocios se desarrolla según lo previsto? ¿En qué difiere y por qué?	El plan estratégico ha cambiado, por ello sensibilizamos a la junta directiva para que se conociera cuáles son los procesos que llevamos a cabo y de que se establecieran las metas que queremos lograr y con base a eso se ha cambiado mediante negociación.
		¿Cómo se toman las decisiones pertinentes a la organización?	Las decisiones se toman dependiendo del contenido, pero en su mayoría se toman mediante el consenso tomando en cuenta las directrices de la junta directiva,
Capital Social (Relacional)	Capital social	¿Posee una red de aliados? ¿Quiénes la conforman?	El principal Good Will, REDsoc, Venezuela Sin Límites, empresas aliadas, Alcaldías, otras organizaciones de tercer nivel por ejemplo, fundación Santo Domingo, Aliadas en Cadena, Superatec, entre otras.
		¿De qué manera construyó su red de apoyo?	Las alianzas se han establecido por relaciones de colaboración entre aliados.
		¿De qué manera la organización ve el papel de sus aliados para el buen desarrollo del emprendimiento?	El papel de los aliados es primordial, en la Venezuela de hoy no podemos salir solo por eso decidimos establecer relaciones de ganar-ganar. El éxito de las organizaciones se debe a las alianzas.
Financiamiento	Fuentes de financiamiento iniciales	¿A cuáles fuentes de financiamiento tenían acceso al momento de iniciar el emprendimiento?	La parte de recaudación ha sido de apoyo, antes se hacía por proyectos a los Ministerios y la responsabilidad social de las empresas.
	Fuentes de financiamiento actuales	¿Qué otras fuentes de financiamiento utiliza actualmente?	Estamos generando procesos para buscar la auto sustentabilidad, por ejemplo recopilamos cosas usadas y las vendemos a la comunidad, también ofrecemos becas con empresas que son exoneradas del Impuesto Sobre La Renta, además tenemos un Torneo Anual de Golf donde vendemos la publicidad y nos apoyamos con aliados para los otros gastos; vendemos galletas a nivel corporativo, bazares y clases de computación.

Políticas y Regulaciones	Políticas y regulaciones	¿Se han establecido políticas a nivel nacional que colaboren al desarrollo de la organización?	La Ley de personas con discapacidad, fue creada en 1997 y fue promulgada en el año 2007; por el tema de revisión de que en las empresas estén cumpliendo con el porcentaje de inclusión de personas con discapacidad. Antes del 2007 nos costaba muchísimo la inclusión laboral, todavía hay mucho por hacer en las empresas sobre todo en la parte de los recursos humanos con respecto a la discapacidad
		¿Qué temas relacionados a regulaciones y políticas gubernamentales afectan directamente al desarrollo del emprendimiento?	La Ley del Trabajo, La Inamovilidad Laboral, Ordenanzas que afectan también al desarrollo. Nosotros somos igual que una empresa y debemos cumplir con los mismos deberes, lo único que no pagamos es el ISLR, de declaran donaciones ante el SENIAT, cumplir con las obligaciones con los trabajadores. Un muchacho cuesta entre 45.000 a 50.000 Bs. al año.
Cultura	Cultura nacional	¿Considera que la cultura nacional incentiva la creatividad e innovación?	La cultura nacional no incentiva, pero creo que como nada está hecho hay muchas cosas por hacer y cosas para trabajar en una ONG debes saber que entraras en un mundo distinto, de sensibilización y saber que tu trabajo impactará a las personas.
		¿Considera que la cultura nacional estimula a los emprendedores nacionales?	No responde
		¿Considera que en Venezuela se piensa que los emprendedores son personas competentes y de muchas capacidades?	No responde
Otros		¿Cuál/cuáles cree que han sido los aspectos más relevantes que han ayudado a alcanzar el éxito del emprendimiento?	Primero una junta directiva organizada, segundo un equipo de trabaja que ama lo que hace, tercero un liderazgo conciliador, cuarto no dejarse vencer por los obstáculos y por la realidad país, debemos saber que los cambios van poco a poco.
		¿Cuáles fueron los principales retos a los que se enfrentaron?	Los principales retos que tuvimos fue el hacer una revisión de todo el contenido que se estaba ensañando y de toda la experiencia que se estaba viviendo. Cuando cumplimos 47 años decidimos revisar cada uno de los procesos que se estaban dando y realizamos un manual de procedimientos.